

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku v oblasti slévárenství

The Strategic Analysis of a Foundry Company

Student: Bc. Iveta Mertensová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iveta Mertensová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza podniku v oblasti slévárenství**
The Strategic Analysis of a Foundry Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategická analýza
 3. Představení podniku MSA, a. s.
 4. Analýza makrookolí a mikrookolí podniku
 5. Analýza interního prostředí podniku
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

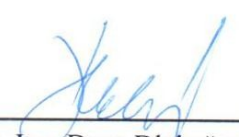
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 20. 4. 2012

.....

Bc. Iveta Mertensová

Mé poděkování patří především vedoucí práce paní Ing. Marcele Papalové, Ph. D. a panu Kamilovi Žůrkovi, finančnímu řediteli společnosti MSA, a. s., za velmi podnětné a cenné rady při konzultaci pro zpracování této diplomové práce.

V Ostravě 20. 4. 2012

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Strategická analýza	2
2.1	Externí analýza podniku.....	3
2.1.1	Analýza makrookolí	4
2.1.2	Analýza mikrookolí.....	8
2.2	Interní analýza	13
2.2.1	Marketingové a distribuční faktory	13
2.2.2	Faktory finanční a rozpočtové - finanční analýza	16
2.3	SWOT analýza	22
2.4	Volba strategie.....	26
2.4.1	Strategické alternativy	26
2.4.2	Volba optimální strategie	27
2.4.3	Realizace jako součást strategie	28
3.	Představení společnosti MSA, a. s.....	29
3.1	Historie společnosti	29
3.2	Základní údaje	30
3.3	Vize a strategie	31
3.4	Současnost.....	31
3.5	Zaměstnanci	33
4.	Analýza makrookolí a mikrookolí podniku.....	35
4.1	PESTLe analýza	35
4.1.1	Politické faktory	35
4.1.2	Ekonomické faktory	41
4.1.3	Technologické faktory.....	50
4.1.4	Sociální.....	52
4.1.5	Legislativní.....	53
4.1.6	Ekologické.....	55
4.2	Analýza zákazníků a konkurence	55
4.2.1	Zákazníci (odběratelé).....	55
4.2.2	Konkurence	59
5.	Analýza interního prostředí podniku	63
5.1	Marketingové a distribuční faktory	63
5.1.1	Produkt	63

5.1.2	Cenová politika	66
5.1.3	Distribuční politika.....	67
5.1.4	Propagace	70
5.1.5	Zhodnocení marketingových a distribučních faktorů.....	70
5.2	Finanční faktory	71
5.2.1	Analýza rozvahy.....	71
5.2.2	Analýza VZZ.....	74
5.2.3	Ukazatele rentability	75
5.2.4	Ukazatele aktivity.....	76
5.2.5	Ukazatele likvidity	76
5.2.6	Ukazatele zadluženosti.....	77
5.2.7	Shrnutí finanční analýzy.....	78
6.	Návrhy a doporučení.....	80
6.1	SWOT analýza	80
6.2	Návrhy a doporučení pro společnost MSA, a. s.	85
7.	Závěr.....	88
	Seznam použité literatury.....	89
	Seznam zkratk	94
	Seznam příloh	96
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	97

1. Úvod

Strojírenství je bezesporu jedno z nejdůležitějších odvětví české ekonomiky. Pro národní hospodářství má klíčový význam jak pro tvorbu HDP, zahraničně obchodní bilanci i pro vytváření pracovních míst a celkovou zaměstnanost. Na strojírenství jsou navázány výzkumné, vývojové a vzdělávací instituce, jakož i řada dalších služeb. Konkurenceschopné strojírenství je předmětem zájmu tuzemských i zahraničních investorů a podpora výzkumu a vývoje je tak klíčová pro udržení a zvyšování jeho úrovně s efektem dlouhodobé stabilizace investic do tohoto odvětví.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma strategická analýza firmy v oblasti strojírenství (slévárenství), kterou jsem aplikovala na společnost MSA, a. s. Strategická analýza zahrnuje široké spektrum jednotlivých analýz. Zaměřila jsem se na dvě analýzy vnějšího prostředí – PESTLe analýza a analýza zákazníků a konkurence, a na analýzu vnitřních faktorů společnosti – marketingové a distribuční faktory a faktory finanční. Tyto analýzy mi poskytly přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti MSA, a. s. pro zpracování SWOT analýzy.

Cílem mé diplomové práce je nalezení faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí podniku, které ovlivňují prodejní strategii výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Na základě zjištění plynoucích z analýzy vnějších a vnitřních faktorů budou navrženy konkrétní doporučení pro společnost MSA, a. s., které reagují na výsledky SWOT analýzy, tedy významnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou podrobně popsány základní pojmy týkající se strategické analýzy a jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Praktická je zaměřena na představení společnosti MSA, a.s., tedy na její historii, vizi a strategii, současnost a zaměstnance. Co se týče analýzy vnějšího okolí, bude společnost zkoumána podle vlivů, které na ni působí, tzn. politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické vlivy v rámci PESTLe analýzy. Další metodou zkoumání vnějšího prostředí podniku bude analýza zákazníků a konkurence. Analýza konkurence bude zaměřena na srovnání hlavních konkurentů společnosti MSA, a.s. podle vybraných kritérií. Interní analýza MSA, a. s. je zaměřena na formulování prodejní strategie, proto budou analyzovány jen klíčové výrobky, sledovány jejich distribuční cesty a distribuční náklady.

V závěru práce jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení pro společnost MSA, které vyplývají z provedené SWOT analýzy.

2. Strategická analýza

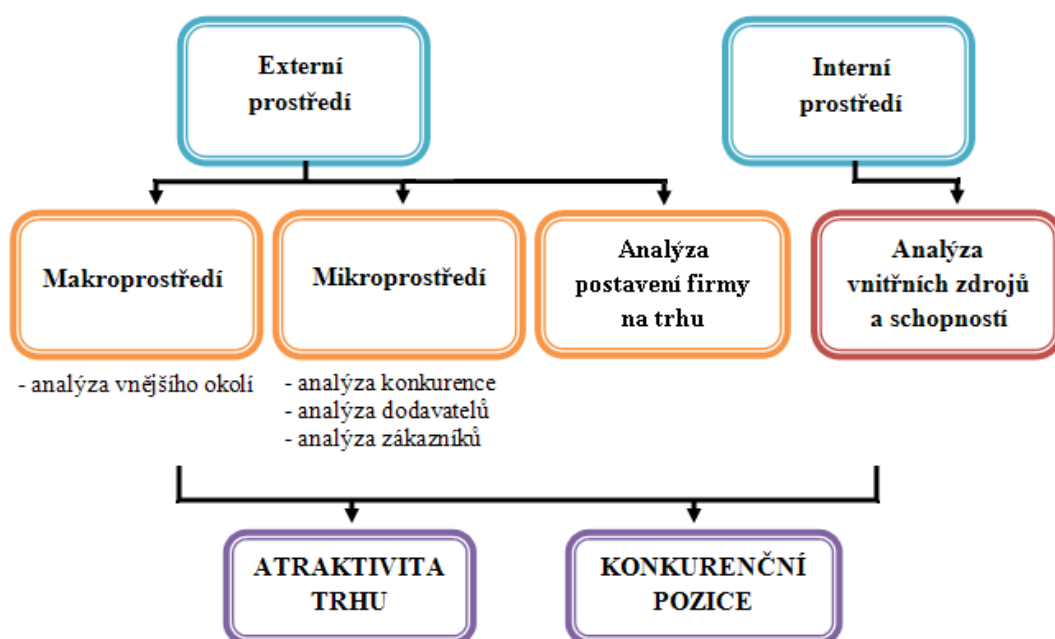
Strategická analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady k úspěchu a na co by měl management v současnosti i budoucnosti soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat (Sedláčková, Buchta, 2006) Je základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody mezi podnikem a jeho okolím.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, kterou budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Posouzení existence vzájemných vztahů a souvztažností je velmi důležité. Tento krok je základem pro posouzení účinnosti současné strategie nebo rozhodnutí o volbě nové strategie (Sedláčková, Buchta, 2006.)

Strategie může být založena pouze na předvídání budoucnosti, musí se ji snažit aktivně vytvářet ve sféře zájmů, v nichž chce uspokojovat poptávku. Neexistuje žádná strategie, která je aplikovatelná na všechny podniky, vhodně formulované strategie musí být tzv. „šité na míru“ každému podniku. Často dochází k tomu, že podniku používají nějakou univerzální strategii, což je může zničit.

Existují dvě základní fáze strategické analýzy, kterými jsou externí analýza a interní analýza neboli analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Obr. č. 2.1: Prvky strategické analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování (Košťal, Šuleř, 2002)

Analýza okolí se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují strategické postavení a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost v budoucnu. Zabývá se vlivem trendů jednotlivých faktorů makrookolí a mikrookolí. Analýza vnitřních zdrojů slouží k identifikaci zdrojů a schopností podniku, tak aby byl podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí.

Výsledky analýzy okolí a vnitřních zdrojů podniku představují východiska pro určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku. Právě konkurenční výhoda je specifickou předností podniku, má zásadní význam a výrazně se podílí na tvorbě přidané hodnoty tedy hodnoty vnímané zákazníkem.

2.1 Externí analýza podniku

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a hrozby. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se hrozbám vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik (Dedouchová, 2001). Externí analýza se dělí na dvě části: na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. Mikrookolí představuje odvětví, ve kterém se podnik nachází, někdy taky nazývané podnikatelské prostředí. Makrookolí je společné všem odvětvím a vytváří společné podmínky pro všechna mikrookolí.

Firma by měla analyzovat své okolí proto, aby věděla, jaká je její pozice na trhu, v němž působí, aby dokázala efektivně reagovat na neustále změny, aby se mohla dívat na organizaci jako celek. Dále aby předešla překvapení od konkurentů a dokázala si vytvořit pevnou základnu pro své dlouhodobé aktivity.

Mikrookolí podniku obklopuje podnik, skládá se z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky lze vzájemně nahrazovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty: dodavatelé, zákazníci podniku, potencionální konkurenti apod.

Makrookolí vytváří obecné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají, určuje ekonomické, demografické, sociální, kulturní, politické, legislativní a technologické podmínky.

Tichá a Hron (2002) uvádí tyto metody vnějšího okolí podniku: PEST analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, analýza konkurentů a analýzu atraktivity odvětví.

Pro splnění cíle diplomové práce byly vybrány tyto externí metody strategické analýzy: PESTLe analýza a analýza zákazníků a konkurence.

2.1.1 Analýza makrookolí

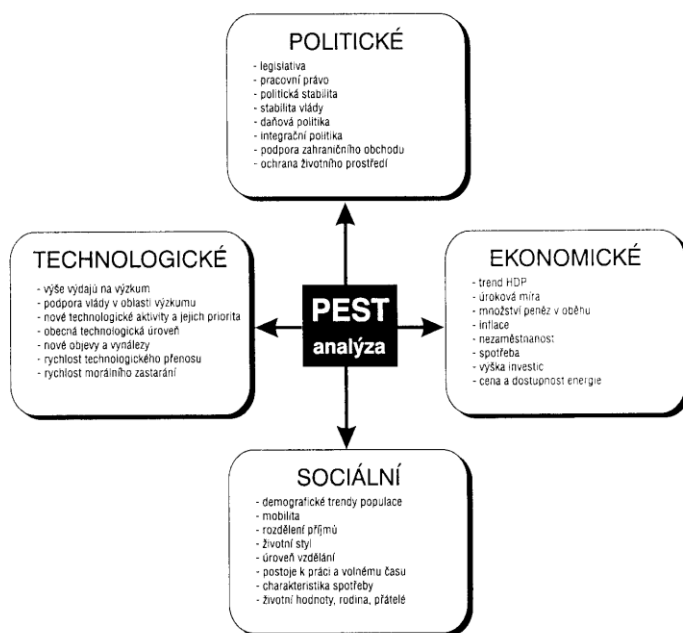
Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje (Sedláčková, Buchta, 2006). Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik bez ohledu na jeho konkrétní chování. Makrookolí zkoumá faktory, které se působí ve vzdáleném okolí podniku a leží zpravidla mimo oblast samotného vlivu podniku. Mezi takové vlivy patří politická stabilita, míra inflace, míra nezaměstnanosti, daňová soustava, demografický pohyb populace, inovace apod.

Schopnost podniku reagovat na jednotlivé vlivy makrookolí představuje zásadní faktor úspěšnosti podniku. Podnik prakticky nedokáže ovlivnit faktory makrookolí, ale může na ně reagovat a tím aktivně ovlivnit směr svého vývoje. Mezi základní analýza makrookolí podniku patří: PEST analýza a analýza metodou „4C“.

2.1.1.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Každá z těchto skupin faktorů různou mírou ovlivňují podnik. Všeobecně se jedná o strategický audit vlivu makrookolí (Zikmund, 2010).

Obr. č. 2.2: PEST analýza vlivů prostředí



Zdroj: Košťan, Šuleř. Firemní strategie: plánování a realizace. 2002

Cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale nalézt ty, které jsou pro podnik významné, tvoří významnou příležitost nebo hrozbu. Analýza je součástí strategického managementu, která přichází ke slovu tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, nebo kdy plánuje realizovat velký projekt.

V poslední době se stále často hovoří o ekologii podniků, o chování podniků k životnímu prostředí a dodržováním norem a zákonů vydaných státem v souvislosti s činností podniků. Proto byla PEST analýza doplněna o další dva faktory, které významným způsobem ovlivňují podnik, ekologii a legislativu – PESTLE analýza.

Existují i další formy PEST analýzy:

- PESTLIED: Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic.
- STEEPLE: Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical.
- SLEPT: Social, Legal, Economic, Political, Technological.

V praktické části diplomové práce budou analyzovány následující faktory:

Legislativní faktory

Legislativní faktory významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale také podnikání upravují. Mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku, jsou to např. (Mallya, 2007):

- Daňové zákony
- Regulace exportu a importu, tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí,
- Občanský zákoník
- Změny v legislativě
- Státní regulace hospodářství (železnice, komunikace, výroba elektřiny)
- Volby
- Ochrana životního prostředí

Určité zákony mohou bránit nebo omezovat export či import výrobků zejména při obchodování s třetími zeměmi (zeměmi mimo EU), jako je Rusko. V poslední době vláda podepsala přínosné dohody podporující export výrobků právě do těchto zemí. Stejně tak mohou ekonomickou aktivitu změnit výsledky voleb v zahraničí.

Politické faktory

Stejně jako u legislativních faktorů je nezbytné analyzovat i působení politických faktorů. Tyto mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (například jakou legislativu bude daná země mít), tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici dané země. Faktory, které mohou pomoci při analýze, jsou například (Mallya, 2007):

- Stabilita vlády a politického prostředí země
- Ekonomická politika vlády
- Podpora zahraničního obchodu,
- Výdaje vlády
- Je-li vláda účastníkem obchodních dohod např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí ze stavu a rozvoji dané ekonomiky. Tento stav ekonomiky ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Základním ukazatelem v dané zemi je HDP, který měří výkonnost místní ekonomiky. Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující podnik patří (Williams, Green. 1992) :

- Míra ekonomického růstu
- Vývoj kurzu domácí měny
- Míra nezaměstnanosti
- Vliv EU a ostatních ekonomických sdružení
- Požadavky státu na půjčku
- Mezinárodní smlouvy, jako např. GATT
- Zahraniční konkurence

- Změny cen a zdrojů surovin
- Míra inflace

Míra ekonomického růstu má přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb, umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšení spotřeby. Naopak ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby. Podobně i úroková míra působí na celkovou výkonnost podniku, neboť určuje cenu kapitálu, ovlivňuje investiční aktivitu nebo rozvoj podniku. Nízká úroveň úrokové míry podporuje investiční aktivitu či realizaci podnikových záměrů. Obdobně na tom bude i míra inflace definována jako růst všeobecné cenové hladiny v čase, neboli snížení kupní síly peněz. Inflace způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje. Vysoká míra inflace vede k potlačení podnikatelských záměrů a aktivit a tím může destabilizovat ekonomiku. Způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz.

Dalším faktorem ovlivňujícím podnik je devizový kurz koruny definovaný jako poměr koruny k jednotce měny další země. Když je hodnota koruny v porovnání s hodnotou měn v dalších zemích nízká, pak produkty vyrobené v České republice jsou ve srovnání s výrobky jiných zemí relativně levné. Nízká hodnota koruny představuje hrozbu zahraničních konkurentů a vytváří příležitost pro zvýšení prodeje do ostatních zemí. Uvedené míry lze jen těžko prezentovat samostatně, neboť mezi nimi existují úzké vazby.

Sociální faktory

Působení sociálních faktorů může ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i nabídku – ochota pracovat apod. Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva. Je třeba brát v úvahu: pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na spoluobčany, životní styl a úroveň, změnu rodinné struktury – mladí lidé se nechtějí ženit/vdávat, rozdělení příjmů a změnu kupní síly, mobilitu pracovní síly, sociální trendy – využívání informačních technologií a virtuálních nákupů, roli mužů a žen ve společnosti, demografické změny – stárnoucí populace apod.

Životní styl obyvatelstva se odráží ve způsobu využívání volného času, ve stylu oblékání. Roste zájem o kvalitu osobního života, podniky často nabízejí pružnou pracovní dobu, delší dovolenou, různé benefity apod. místo navyšování platu. Stárnutí populace vede k vytváření příležitostí pro péči o zdraví pro seniory apod. (Mallya, 2007).

Technologické faktory

Podnik, aby byl v dnešní tržní ekonomice konkurenceschopný, musí prokázat určitou inovační aktivitu, musí být informován o nových technologiích a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají. Předvídání vývoje směrů technologického rozvoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku.

Ekologické faktory

V poslední době se diskutuje o neobnovitelných zdrojích a znečišťování životního prostředí. V oblasti neobnovitelných zdrojů ekologové kladou důraz na využití alternativních zdrojů, jako jsou solární, vodní či větrné. Co se týče životního prostředí, snahou je minimalizace vypouštění emisí do vzduchu, neznečišťování vody a recyklace odpadů.

2.1.1.2 Analýza metodou „4C“

Podnik většinou začíná vyvíjet své aktivity na jednom, zpravidla domácím trhu. Během vývoje se ovšem může stát, že pro růst podniku se stane tento trh malým, nenasyceným. To je okamžik pro cestu globální expanze. Navíc globální konkurence a odstraňování překážek mezinárodního obchodu je všeobecným trendem (Sedláčková, 2006).

Metoda 4C zkoumá 4 oblasti začínajícími na písmeno C:

- Customers (zákazníci)
- Country (národní specifika)
- Costs (náklady)
- Competitors (konkurence)

2.1.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí neboli odvětví, ve kterém firma podniká, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Hlavní předností analýzy mikrookolí spočívá v tom, že umožňuje podniku odlišit se od konkurentů a tím dosahovat vyššího zisku. To nutí či motivuje konkurenci k napodobení této přednosti. Zdrojem takových předností je majetek

podniku a jeho schopnosti např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál apod.

Situace v každém odvětví se neustále mění. Nejčastějšími změnami bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, nové technologie, nové formy marketingu apod. Při analýze by se měly vytipovat čtyři nejdůležitější faktory, měl by se určit jejich dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat (Kislingarová, Nový, 2005).

Do mikroprostředí lze zařadit (Sedláčková, Buchta, 2006):

- partnery (dodavatele, odběratele, pojišťovny, dopravce atd.),
- zákazníky,
- konkurenci,
- veřejnost.

Jednou z metod používaných k analýze mikrookolí je Porterův model pěti konkurenčních sil, který je nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit a pochopit síly, které v prostředí podniku působí a následně identifikovat, které z nich mají pro budoucí vývoj podniku největší význam.

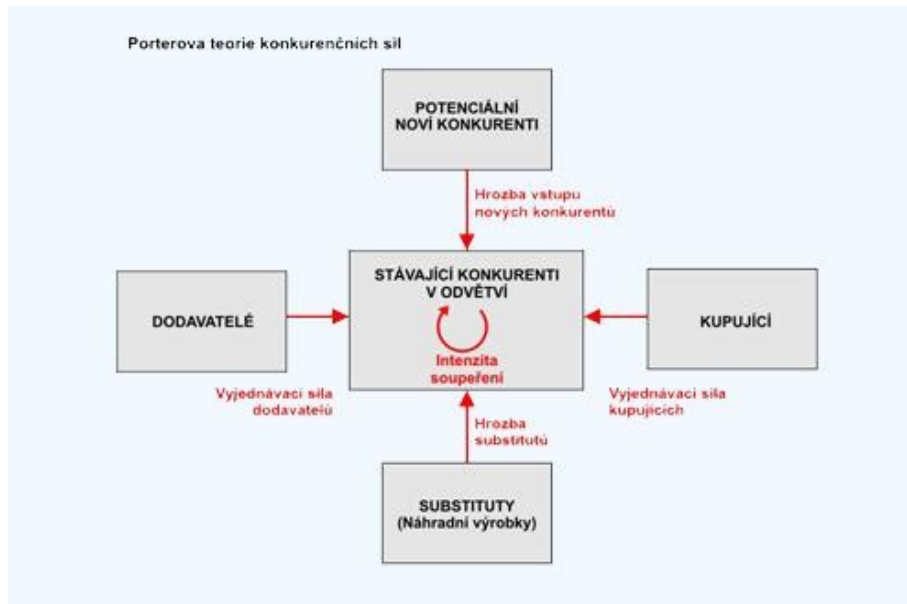
Ústředním pojmem modelu je „konkurenční výhoda“ (competitive advantage), která je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o konkurenceschopnosti v daném odvětví.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil, viz obrázek níže (Sedláčková, Buchta, 2006):

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty - Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Smluvní síla odběratelů - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- Smluvní síla dodavatelů - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

- Hrozba substitučních výrobků - Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Obr. č. 2.3: Porterův model pěti sil



Zdroj: SyNex, Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu, 2008

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita podniků většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi nimi. Intenzita konkurenční síly je obrazem energie, kterou podniky vkládají ve snaze získat lepší pozici na trhu využíváním nástrojů a konkurenční strategie. Posláním konkurenční strategie je dosažení úspěchu na trhu. Úspěch této strategie závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat. Firmy ve snaze získat co nejvyšší podíl na trhu používají mnoho nástrojů, zde jsou uvedeny jedny z nejčastěji používaných:

- Technologické inovace
- Cenové závody
- Reklamní bitvy
- Nové výrobky
- Poskytování lepších služeb

Rivalita podniků v odvětví je ovlivňována hlavně počtem a velikostí podniků, které v odvětví působí různou mírou. Čím více konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových strategických tahů. Pokud neexistují značné rozdíly mezi velikostí zdrojů a kvalitě schopností podniků, je méně pravděpodobné, že jeden z nich „zvítězí“ v konkurenčním boji a ovládne trh. Stablnější jsou trhy, kde operuje jeden dominantní podnik a ostatní nemají sílu ovlivnit jeho postavení. Dále mírou růstu trhu, fixními a skladovacími náklady, náklady spojené se vstupem na trh atd. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Hrozba vstupů nových konkurentů

Při analýze musíme brát v úvahu kromě současné konkurence také potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích či nové firmy. Obzvláště odvětví, která se vyznačují velkou ziskovostí, lákají mnoho nových firem. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na dvou faktorech, kterými jsou bariéry vstupu do odvětví a očekávaná reakce konkurentů.

- Reálně existuje mnoho vstupních bariér:
- Patenty a know-how
- Znalost značky a oddanost zákazníků
- Aktiva nutná pro vstup na trh – například distribuční síť
- Regulace vlády a státní zásahy

Vyjednávací síla dodavatelů

Každé průmyslové odvětví vyžaduje produkci zdroje – pracovní sílu, materiály, komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Síla a vliv dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů. Obecně platí, vliv dodavatelů je tím vyšší, čím vyšší je jejich vyjednávací síla (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek (Porter, 2008):

- Odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů
- Na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
- Hrozí jejich integrace ve větší celky

- Odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci.

Firmy se snaží o minimalizaci své závislosti na dodávkách z vnějších zdrojů, neboť silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo jejich kvality.

Vyjednávací síla kupujících

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to už přímá, nebo nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb. Právě kupní síla je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat. Kupující mohou svou sílu využít také k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové či platební podmínky (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podnik ve snaze zvýšit svou výkonnost a upevnit postavení na trhu musí hledat zákazníky, kteří mají relativně slabou pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. Například v průmyslu musí podniky čelit značné vyjednávací síle kupujících, když dodávají své výrobky do maloobchodních řetězců, a naopak, menší obchod určitě nebude mít takovou vyjednávací sílu, aby dosáhl výrazného snížení cen či jiných výhod.

Skupina kupujících (odběratelů) je silná pokud (Porter, 1993):

- Je koncentrována, nebo kupuje velké objemy z celkových prodejů dodavatelů.
- Výrobky, které kupuje, představují významnou část nákladů nebo nákupů.
- Výrobky, které nakupuje, jsou standardní nebo nediferencované.
- Jsou malé náklady na změnu dodavatele.
- Dosahuje nízkého zisku.
- Odběratelé mají veškeré informace.
- Hrozba substitutů

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané výrobky nahradit. To znamená, že pro jistou skupinu odběratelů plní stejnou funkci, jen jsou vyrobeny jinými technologiemi. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a rozhodujícím vlivem je i cena těchto substitutů.

Hromadné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku. Změna jedné síly může mít významný vliv na vývoj

ostatních. Například významná technologická změna může umožnit snadnější vstup do odvětví. Pokud odvětví přináší nadprůměrné výnosy, pravděpodobně dojde ke vstupu nových podniků. To naopak může zintenzivnit konkurenci, k níž mohou přispívat i kupující, kteří mohou lépe podněcovat jeden podnik proti druhému. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Podniky mohou ovlivnit těchto pět sil strategií, kterou zvolí. Například některé inovace mohou vést k získání konkurenční výhody. Pokud bude tato výhoda snadno napodobitelná, může vést ke zhoršení pro celý obor. Například podnik, který využívá reklamu v televizi, může ze začátku získat větší podíl na trhu. Jestliže ho budou ostatní podniky následovat, nebude mezi nimi vítěz, všem se zvýší náklady a naopak jedinými vítězi budou reklamní agentury a televizní společnosti.

2.2 Interní analýza

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit klíčové a specifické přednosti podniku. Cílem interní analýzy je tedy odhalit silné a slabé stránky podniku. (Dedouchová, 2001)

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat následující vnitřní faktory (Mallya, 2007):

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Interní analýza je zaměřena na formulování prodejní strategie, proto budou analyzovány jen klíčové výrobky, sledovány jejich distribuční cesty a distribuční náklady.

2.2.1 Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů pro jednotlivé druhy podniků může být rozdílná a záleží jednak na povaze produktu a jednak na počtu zákazníků. V této oblasti má rozhodující tzv. marketingový mix označovaný jako 4P: product, price, place a promotion. Jde tedy o produkt, cenu, místo (distribuci) a propagaci. Správná koncepce těchto faktorů a tedy celého

marketingového mixu umožňuje podniku lépe reagovat na změny preferencí a tuhy zákazníka, nebo ještě lépe – předvídat je (Mallya, 2007).

2.2.1.1 Produkt

Produkt, tedy výrobek nebo služba, který podnik nabízí, představuje základ celého podnikání, neboť jeho prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a tužby zákazníků. Hlavní předností nabízeného produktu musí být jeho atraktivita. Kotler a Armstrong (2010) uvádí následující komponenty produktu: rozmanitost, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruky a výnosy. V této oblasti je třeba analyzovat, zda daný sortiment plně odpovídá přáním zákazníků a snahu o budování špičkového image daného produktu.

2.2.1.2 Cena

Stanovení ceny je důležitou součástí marketingového mixu. Na rozdíl od ostatních částí marketingového mixu nevyžaduje cena alokaci zdrojů z podnikového rozpočtu, naopak přináší podniku tržby. Cena ovlivní nákupní chování zákazníků, lze ji chápat jako oběť, kterou musí zákazník podstoupit, aby mohl daný produkt získat.

Aktivita tvořící cenovou politiku zahrnují (Kotler, 2007):

- stanovení ceny (výše ceny bývá určována na základě kalkulace nákladů, dále na základě srovnávání s výší cen konkurence nebo na základě cenové citlivosti zákazníků),
- cenové strategie (např. zavádění výrobků či politika cenové diferenciacce),
- politika slev,
- platební podmínky.

2.2.1.3 Místo a distribuce

Úkolem distribuce je v první řadě zajistit pohodlí zákazníka a to tak, aby byl produkt ve správný čas, na správném místě a snadno dostupný. Velký význam mají distribuční kanály, mezi ně patří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce. Významné jsou také logistické aspekty distribuce – volba dopravních prostředků, optimalizace dopravních cest. Dále dodací podmínky, řízení zásob a ochrana zboží během přepravy.

2.2.1.4 Propagace

Propagace neboli komunikační politika má za prvořadý úkol vzbudit zájem o produkt. Mezi základní druhy propagace patří:

Reklama – reklama se orientuje na neosobní oslovení potencionálního zákazníka. Snaží se vyvolat přímou, ale i nepřímou reakci na svůj produkt. Reklamu rozlišujeme výrobkovou a institucionální. Zatímco výrobková reklama má informovat o zavedení nového produktu, přesvědčit zákazníka o výhodách výrobku, nebo připomenout kupujícím úspěšný produkt, institucionální reklama se zaměřuje na budování image společnosti, představení jejích cílů, podpoření loajality zákazníka, přesvědčení zprostředkovatelů, aby prodávali produkt, nebo shrnutí aktivit společnosti (Schoell, Guiltinan, 1988).

Při plánování reklamy je nutné definovat cíl (např. zvýšení prodeje, zvýšení image podniku). Podle cíle je vhodné definovat cílovou skupinu a zvolit optimální komunikační médium, které na daného zákazníka nejvíce zapůsobí. Často využívanými médii jsou:

- televize, internet, rádio,
- zisk (noviny, časopisy),
- prodejní stojany
- billboardy, volné plochy, veřejné dopravní prostředky,
- 3D reklama,
- letáky, katalogy, prospekty.

Podpora prodeje – má stejné cíle jako reklama, s tím rozdílem, že sděluje zákazníkovi, že za svůj nákup obdrží „něco navíc“ např. kupóny, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, slevy, reklamní dárky, veletrhy a výstavy.

Public relations – představují systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření důvěry s klíčovými skupinami veřejnosti. Je o posilování dobré pověsti podniku. Jejimi nástroji mohou být podnikové časopisy, výroční zprávy, sponzoring, přednášky, zprávy o podniku, vizitky, lobbying atd.

Osobní prodej – forma prodeje, kdy podnikatel nebo obchodní zástupce jedná přímo se zákazníkem. Tato forma prodeje může navázat blízké vztahy se zákazníkem, upevnit dlouhodobé obchodní relace.

Přímý marketing – „Direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředků. Tyto kanály zahrnují direkt mail, katalogy, telemarketing, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení.“ (Kotler, 2007)

2.2.2 Faktory finanční a rozpočtové - finanční analýza

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů – soustav podnikového řízení, komplexně hodnotí finanční situaci firmy. Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy a rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie apod. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku, propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení, jejich význam v tržní ekonomice vstupuje do popředí. Účetnictví poskytuje informace pro finanční rozhodování prostřednictvím účetních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztrát, cash-flow.

Úkolem finanční analýzy je především vyjádřit, pokud možno komplexně, finanční situaci podniku. Umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Finanční analýza zaujímá klíčové postavení nejen při hodnocení minulého a současného stavu podniku, ale umožňuje mezifiremní srovnání v rámci odvětví i srovnání mimo odvětvové. Lze ji použít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy významné (Růčková, 2008). Úkolem finanční analýzy je především komplexní vyjádření finanční situace podniku. Umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Metody finanční analýzy vybrané pro účely této práce:

- Analýza rozvahy
- Analýza VZZ
- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti

2.2.2.1 Analýza rozvahy

Rozlišujeme dva druhy analýzy rozvahy: horizontální a vertikální.

Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy sleduje vývoj jednotlivých účetních položek rozvahy v čase a to jak na straně aktiv, tak na straně pasiv. Abychom mohli zkoumat vývoj, je nutné mít nejméně dvě rozvahy z období po sobě jdoucích. Pro lepší ilustraci situace je dobré mít alespoň pět i více po sobě jdoucích rozvah. Pro znázornění pohybů položek si musíme nejdříve zvolit základnu, s kterou budeme pohyby srovnávat. Základnou může být buď předchozí období, nebo nejčastěji využívané první období. Výpočet se provádí tak, že nejdříve provedeme rozdíl v absolutních číslech a potom v procentech.

Pro výpočet relativní změny pro dvě určité období t a $(t-1)$ použijeme (Mrkvička, Kolář, 2006):

$$\text{Procentní změna} = (\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{(t-1)}) * 100 / \text{ukazatel}_{(t-1)} \quad (2.1)$$

Vertikální analýza rozvahy

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé části majetku, tzv. struktura aktiv a pasiv. Ze struktury aktiv i pasiv je zřejmé, jaké je složení kapitálu společnosti a z jakých zdrojů byly pořízeny.

Označení vertikální analýza vznikla proto, že při procentním vyjádření jednotlivých částí poustupuje v jednotlivých letech odshora dolů, nikoliv napříč jednotlivými roky.

2.2.2.2 Analýza VZZ

Podobně jako u analýzy rozvahy se analýza VZZ dělí na horizontální a vertikální. Horizontální se počítá obdobně jako u horizontální analýzy rozvahy. S tím rozdílem, že se zkoumá vývoj výnosů a nákladů. Cílem vertikální analýzy VZZ je procentuální vyjádření struktury nákladů a výnosů. Základem pro výpočet jsou celkové výnosy, které činí 100 %.

2.2.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli také výnosnost znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku) na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte

jako poměr výnosu (zisku) k vynaloženým prostředkům (investice a náklady) a vyjadřuje se obvykle v procentech.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní jmění} \quad (2.2)$$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Míra výnosnosti kapitálu je ukazatelem, kterým vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Růst ukazatele může znamenat zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo pokles úročení cizího kapitálu. Pokud je hodnota ukazatele trvale nižší může to vést k zániku podniku, neboť investoři nebudou do takového podniku vkládat své prostředky. Obecně platí, že tento ukazatel by měl být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (Růžicková, 2007).

Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva} \quad (2.3)$$

Rentabilita aktiv poměřuje čistý zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, z jakých důvodů byly financovány. Ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk. Rentabilita aktiv není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou vždy aktiva. Někdy se místo EBIT (zisk před odečtením úroků a daní) používá také EBT (zisk před zdaněním) nebo EAT (zisk po zdanění). Pokud se v čitateli použije EBIT, potom ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv před odečtem daní a nákladových úroků. V případě, že je dosazen čistý zisk, znamená to, že ukazatel poměřil vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s úroky, které jsou odměnou věřitelům za jimi zapůjčený kapitál.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \text{zisk} / \text{tržby} \quad (2.4)$$

Ukazatel rentability tržeb dává do souvislosti EBIT případně výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je celková marže společnosti po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd.

U tohoto ukazatele je požadována co nejvyšší hodnota, která značí nadprůměrnou úroveň firmy. Nízká úroveň je výsledkem špatného řízení firmy.

2.2.2.4 Ukazatele likvidity

Schopnost podniku hradit své závazky je jednou ze základních podmínek jeho existence. Z hlediska finančního řízení je likvidita chápána jako schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se na peníze, přičemž se předpokládá, že takto získané prostředky zajišťují solventnost podniku, tedy schopnost úhrady dluhů v okamžiku jejich splatnosti. Podmínkou solventnosti je, aby podnik měl část svých aktiv vázaných ve formě peněz nebo alespoň ve formě pohotově přeměnitelné v peníze. Předpokladem solventnosti je tedy okamžitá platební schopnost podniku.

Jednotlivé složky majetku mají různou dobu likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze. Nejlikvidnější jsou hotové peníze nebo na běžných účtech, nejméně likvidní jsou stálá aktiva. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno zaplatit.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.5)$$

Běžná likvidita představuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pro stanovení situace firmy je velmi důležitá struktura oběžných aktiv, například některé krátkodobé pohledávky mohou být nedobytné. Nebo u určitých zásob trvá velmi dlouho, než se přemění na peníze, neboť musí být nejdříve spotřebovány, přeměněny na výrobky, prodány a následně se čeká několik týdnů či měsíců na úhradu od odběratele. Doporučená hodnota je 2, tzn. taková, kdy na každou korunu krátkodobých závazků prodají 2 koruny oběžných aktiv.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.6)$$

V literatuře je označována také jako likvidita 2. stupně. V tomto ukazateli je vyloučen vliv zásob na vypovídací schopnost. Pro pohotovou likviditu platí, že čitatel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1 : 1, případně 1,5 : 1. Vyšší hodnota ukazatele je výhodná pro věřitele, naopak nevýhodná pro akcionáře a vedení podniku. Čím větší objem oběžných aktiv je vázaný ve formě pohotových prostředků přináší pro podnik malý nebo žádný úrok.

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2.7)$$

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně, neboť je opravdu přesným ukazatelem o tom, kolik dluhů je firma schopna k určitému datu uhradit peněžními prostředky. Pod pojmem peněžní prostředky je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, jiných účtech nebo v hotovosti. Okamžitě splatné závazky jsou běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí 0,2 – 1,1.

2.2.2.5 Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity se sleduje schopnost podniku využívat investovaný kapitál, tedy jak účinně a rychle podnik využívá svůj majetek – jak podnik využívá jednotlivé podnikové části, zda disponuje relativně s nevyužitými kapacitami, zda má dostatek produktivních aktiv. Tyto ukazatele měří dobu vázanosti majetku na jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

Ukazatele aktivity mohou mít dvě podoby. Buď se počítá rychlost obratu, což vyjadřuje počet obrátek (kolikrát se počítaná složka přemění ve sledovaném období v peněžní prostředky) nebo doba obratu, která odráží, jak dlouho trvá jedna obrátka (kolik času je potřeba pro uskutečnění jednoho obratu). Zvýšením rychlosti obratu zásob a pohledávek a snížením vázanosti stálých aktiv se dosahuje vyšší efektivity hospodaření s majetkem podniku a vyšší rentability.

Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{celková aktiva} \quad (2.8)$$

Ukazatel obratu celkových aktiv udává počet obrátek, tj. kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval (zpravidla rok). Ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku společnosti. Tento ukazatel by měl v čase růst, čím vyšší bude, tím efektivněji podnik svůj majetek využívá. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat alespoň na úrovni hodnoty 1. Pokud je hodnota ukazatele pod touto úrovní, je třeba zvýšit tržby, nebo by měl podnik zvážit prodej části majetku. Protože se ve jmenovateli uvádí zůstatková hodnota stálých aktiv, ukazatel se s počtem let zlepšuje díky odpisům zcela automaticky, proto jej vždy musíme zohlednit.

Doba obratu aktiv

$$Doba\ obratu\ aktiv = celková\ aktiva / tržby * 360 \quad (2.9)$$

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Doba obratu představuje obrácenou hodnotu ukazatele obrat celkových aktiv. Proto pro tento ukazatel platí, že čím menší bude jeho hodnota, čím podnik efektivněji využívá svá aktiva.

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = závazky\ z\ obchodního\ styku / denní\ tržby \quad (2.10)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, na kterou byl poskytnut podniku obchodní úvěr od dodavatelů a zároveň informuje o platební morálce podniku vůči dodavatelům. Ukazatel nám prakticky říká, jak dlouho trvá firmě zaplacení faktur. Trend tohoto ukazatele by měl být stabilní, případně by mohl klesat.

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = pohledávky\ z\ obchodního\ styku / denní\ tržby \quad (2.11)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Ukazatel by měl být co nejmenší.

2.2.2.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem podniku, dlouhodobým fungováním firmy a její schopností plnit své závazky. Poukazují na skutečnost, že

podnik používá k financování aktiv nejen vlastní kapitál, ale také cizí zdroje, čili dluh. Reálně není možné, aby veškerá aktiva byla financována pouze z vlastního kapitálu nebo naopak z cizích zdrojů. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě, tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, současně se ale zvyšuje riziko finanční stability.

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.12)$$

Pomocí ukazatele celkové zadluženosti poskytuje informaci o tom, jaká část majetku je financována z cizích zdrojů. Ukazateli se často nazývá „Ukazatel věřitelského rizika“ neboť v případě likvidace firmy roste riziko věřitelů úměrně růstu její zadluženosti. Věřitelé proto preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci zase potřebují větší „finanční páku“ aby znásobili své zisky.

Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko věřitelů. Jestliže je ukazatel zadluženosti vyšší než 50 %, věřitelé vážají s poskytnutím úvěru a zpravidla žádají vyšší úrok. V zahraničí se výše tohoto ukazatele:

- Do 0,3 považuje za nízkou
- 0,3 – 0,5 za průměrnou
- 0,5 – 0,7 za vysokou
- Nad 0,7 za rizikovou

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.13)$$

Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu nám ukáže, jestli podnik více financuje z vlastních nebo cizích zdrojů.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení

podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). SWOT analýza slouží k identifikaci silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) podniku a poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnávání s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu příležitosti a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, snaží se je alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, technologických, sociálních a legislativních faktorů působících v okolí podniku.

Z toho vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Na tento aspekt poukazuje například *Grant*: Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje silnou či slabou stránku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat stránky slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy v žádném případě není seznam potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podniku, ale idea hluboce strukturované analýzy poskytující určité poznatky.

Tab. č. 2.1: SWOT tabulka

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, • výrobní procesy a postupy poskytující 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciací produktu a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita výrobků a služeb, • vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost,

<p>konkurenční výhodu,</p> <ul style="list-style-type: none"> • nákladová výhoda (just-in-time). <p>Silné stránky se podnik snaží maximalizovat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • slabá reputace a obchodní značka • neodpovídající marketingová strategie, • omezený přístup k distribučním kanálům. <p>Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo MINI – minimalizace jejich vlivu.</p>
Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:	Hrozby podniku mohou zahrnovat například:
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze, • rozvoj a využití nových distribučních cest, • oslovení nových zákaznických segmentů, • stranění mezinárodních bariér, • vývoj nových produktů v odvětví, • strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, strategické partnerství, • outsourcing podnikových procesů (účetnictví, stravování, lidské zdroje atd.). <p>Pravidlo MAX – maximalizace příležitostí tak, aby přinášeli nejvíce možností odlišit se od konkurence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví, • cenové strategie a války, • příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou, • regulace trhu, • tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní). <p>Pravidlo MIN – minimalizace hrozeb</p>

Zdroj: vlastní zpracování (Finance management)

SWOT tabulka je velmi dobrým nástrojem pro analýzu interních silných a slabých stránek a externích příležitostí a hrozeb. Sestrojení této tabulky je prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit sestrojením SWOT diagramu. SWOT diagram usnadňuje porovnávání

vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Diagram může vést k volbě určité strategie. Kombinace klíčových příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami vede ke čtyřem vzorovým situacím, které se mohou stát orientací při volbě strategické varianty (viz obrázek níže).

Obr. č. 2.4: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování (Sedláčková, Buchta, 2006)

Agresivní růstově orientovanou strategii někdy označovanou jako „max-max“ či „SO“ (Strengths a Opportunities) může podnik realizovat, pokud jeho silné stránky odpovídají příležitostem, které okolí nabízí. Tato situace představuje ofenzivní přístup z pozice síly, jedná se o nejvíce žádanou situaci, která v podniku může nastat. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.

Diverzifikační strategie „min-max“ nebo „ST“ podnik použije, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřízeň okolí. Tato situace vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Cílem strategie je maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení. V tomto případě je potřeba identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

Obranná strategie („min-min“ či „WT“) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Podnik se nachází v situaci, kdy u něj převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Jedná se spíše o obrannou strategii, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění pozic.

V poslední situaci má podnik na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství slabých míst. Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Cílem strategie je důsledná eliminace slabých stránek a větší využití předností.

SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého konkurenta firmy, protože na základě SWOT analýz může management podniku lépe odhadovat reakce konkurentů. Cílem této analýzy je zvažovat a předvídat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich rozpoznáním silným a slabým stránkám. (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4 Volba strategie

Existuje mnoho dělení strategií. Já si vyberu ty, které považuji za nejvíce obecné, aplikovatelné na jakýkoliv druh podniku. V předchozí kapitole jsem popsala strategie vycházející ze SWOT analýzy, v této části se zaměřím na strategické alternativy.

2.4.1 Strategické alternativy

Výběr strategických alternativ závisí na tom, co podnik do budoucna zamýšlí, je třeba odpovědět na následující otázky:

- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání? (stabilita)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme výše uvedené faktory kombinovat? (kombinace)

Tyto uvedené strategie nemusí být aplikovány pouze na podnik jako celek, ale také na jednotlivé výrobky, nebo jejich druhy. Jednotlivé strategie dle Keřnovského (2006) v následujících subkapitolách.

2.4.1.1 Strategie stability

Strategie stability je vhodná především pro podnik, který dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé a vrtkavé a na prosperitě podniku zainteresování shareholders jsou s dosavadní strategickou orientací podniku v zásadě spokojeni (Keřnovský, Vykypěl, 2006). Podnik pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi.

2.4.1.2 Strategie expanze

Tato strategie má za cíl zvyšování podílu na trhu nebo získávání nových trhů. Expanze tedy slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi a strategická rozhodnutí jsou zaměřena na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

2.4.1.3 Strategie útlumu, omezení

Strategie omezení má být použita, pokud o určité výrobky na trhu neexistuje dostatečná poptávka, podnik nedělá věci správně, v jiných oblastech je možné dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených prostředků nebo se výrobky nacházejí v pozdním stádiu životního cyklu. V případě strategie omezení je tedy redukován rozsah trhů a funkcí, a strategická rozhodnutí jsou zaměřena na zužování stávajících oblastí podnikání.

2.4.1.4 Kombinovaná strategie

Výše popsané strategie je možné dle specifických potřeb kombinovat, což se v praxi vyskytuje velmi často. Dané strategie mohou být kombinovány jednak souběžně (např. odlišné strategie v různých organizačních jednotkách podniku), nebo sekvenčně (např. první rok stabilita a následně expanze).

2.4.2 Volba optimální strategie

Na základě výsledků výše uvedené analýzy okolí a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzy a s přihlédnutím k možnostem strategického rozvoje podniku by měly být vypracovány cíle podniku a konkrétní strategie, jejichž důslednou realizací bude cílů dosaženo. V případě rozhodování se pro určitou variantu je vždy nutné pečlivě zvážit a nejlépe písemně formulovat a porovnat výhody a nevýhody dané strategie.

Tři základní kritéria, podle kterých vybíráme optimální strategii, jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie.

Vhodnost především znamená, že uvažovaný návrh strategie je konzistentní s vizí společnosti a s nadřazenými či navazujícími strategiemi, využívá klíčové schopnosti, kterými podnik disponuje, a jsou brány v úvahu všechny relevantní faktory.

Přijatelnost znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující stakeholders, těmi jsou především zákazníci, vlastníci, zaměstnanci včetně managementu, obchodní partneři, stát, banky atd.

Uskutečnitelnost strategie znamená, že uvažovaná strategie musí být především v praxi proveditelná. Zda má podnik možnost zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie (kapitál, technologie, energie, suroviny, pracovní síly, know-how, licence, informace).

2.4.3 Realizace jako součást strategie

Na základě provedených analýz je tedy pro podnik zvolena ta optimální. Úspěch strategie v této fázi záleží jen na její realizaci. Schopnost managementu provést zdařilou realizaci obchodní strategie patří mezi velmi podstatné konkurenční výhody daného podniku. Je důležité si uvědomit příčiny, které vedou k tomu, že formulované strategie nejsou realizovány. Souček (1998) udává především následující:

- nedostatek vůle vrcholového managementu prosazovat strategické cíle,
- přežívající klima lhostejnosti středního managementu,
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat,
- podceňování potřeby zdrojů,
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací,
- slabá motivace pracovníků a kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Aby podnik co nejlépe zvládnul realizaci dané strategie, musí výše jmenovaným příčinám neúspěchu předcházet a v nejvyšší možné míře je minimalizovat.

3. Představení společnosti MSA, a. s.

3.1 Historie společnosti

Počátky výroby armatur v regionu se datují až k roku 1885, kdy se zde podnikatelé Julius Dango a Otto Dienenthal rozhodli vybudovat pobočku německé firmy SIEGENN, která se zabývala výrobou armatur již od roku 1865.

Počátek vlastní historie společnosti spadá do roku 1890, kdy místní podnikatel Jan Holuscha zakládá firmu, na jejíchž základech vyrostla dnešní společnost, která se řadí mezi přední světové výrobce průmyslových armatur.

1890 - založení firmy Holuscha - závodu na zpracování dřeva a kulatiny

1910 - rozšíření o kovárnu a slévárnu

1915 - zavedení zámečnické výroby

1920 - výstavba strojírny, počátek výroby parních čerpadel pro doly

1923 - zavedení výroby radiátorů, etážových kamen, kotlů

1939 - převedení výroby na válečný program

1947 - zahájení výroby průmyslových armatur

1955 - zprovoznění nových výrobních prostor

1975 - zahájení výroby armatur pro jadernou energetiku

1979 - začlenění podniku do koncernu SIGMA se sídlem v Olomouci

1983 - počátek výroby průmyslových čerpadel

1992 - **privatizace státního podniku, vznik MSA, a.s. Dolní Benešov**

1995 - certifikace dle norem API a ISO 9001

2000 - ukončení výroby průmyslových čerpadel

2006 - **společnost MSA, a.s. se stala členem skupiny ČTPZ**

3.2 Základní údaje

Obchodní firma	MSA, a. s.
Identifikační číslo	45 19 22 75
Sídlo	Dolní Benešov, Hlučínská č. p. 41, 747 22
Založení společnosti	Společnost byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny ze dne 29. 4. 1992 ve formě notářského zápisu.
Den zápisu do obchodního rejstříku	30. dubna 1992
Právní forma	Akciová společnost
Rejstříkový soud	Krajský soud Ostrava
Hlavní předmět podnikání	Výroby armatur a čerpadel Projektování a konstrukce strojů a zařízení Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Kovoobrábění Technické testování, měření, analýzy Tlakové zkoušky zařízení Zámečnictví
Základní kapitál k 31. 12. 2010	23 019 480,-Kč
Struktura akcií k 31. 12. 2010	1 534 632 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě a jmenovité hodnotě 15kč/akcie
Orgány společnosti	- valná hromada - dozorčí rada - představenstvo
Akcionáři společnosti	Jediným akcionářem je společnost Stock Company Chelyabisk Tube – Rolling Plant

3.3 Vize a strategie

Žijeme v době, kdy vlivem globalizace padají hranice mezi státy, ekonomikami i trhy. Do popředí se dostává ekonomický požadavek na dosažení rovnováhy mezi rostoucími potřebami zákazníků a silícím tlakem mezinárodní konkurence v oblasti nabídky výrobků. Pohyb financí, zboží i informací přestává být omezován hranicemi jednotlivých států a získává tak na významu.

Kdo se lépe umí přizpůsobit potřebám zákazníků a vymezit konkurenci, kdo se rychle přizpůsobí informačnímu věku, ten může ve vyspělém konkurenčním prostředí dosáhnout trvalejšího profitu a všeobecné prosperity.

Cílem rozvoje společnosti MSA, a.s. jako předního světového výrobce a vývozce průmyslových armatur je hrát v podmínkách všeobecné globalizace roli dlouhodobě prosperující společnosti přinášející profit akcionářům i zaměstnancům společnosti a generovat tak všeobecný růst.

Dlouhodobým cílem je dosahování dlouhodobého ekonomického růstu společnosti s důrazem na plnění požadavků zákazníků, dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli, minimalizaci dopadů na životní prostředí a pozitivní funkci firmy ve společnosti:

- postupný nárůst tržeb o 25 % v roce 2012 ve srovnání s rokem 2008
- postupný růst přidané hodnoty o 15 % v roce 2012 ve srovnání s rokem 2008
- snížení produkce odpadů na tunu vyrobených odlitků:

v kategorii „Pecní struska a Lící formy a jádra“ o 5 % v roce 2012 ve srovnání s rokem 2008 v kategorii „Obaly (papírové, plastové, kovové a obsahující zbytky nebezpečných látek)“ o 8 % v roce 2012 ve srovnání s rokem 2008.

3.4 Současnost

Výroba průmyslových armatur podle ČSN, API, ANSI, DIN a GOST standardů.

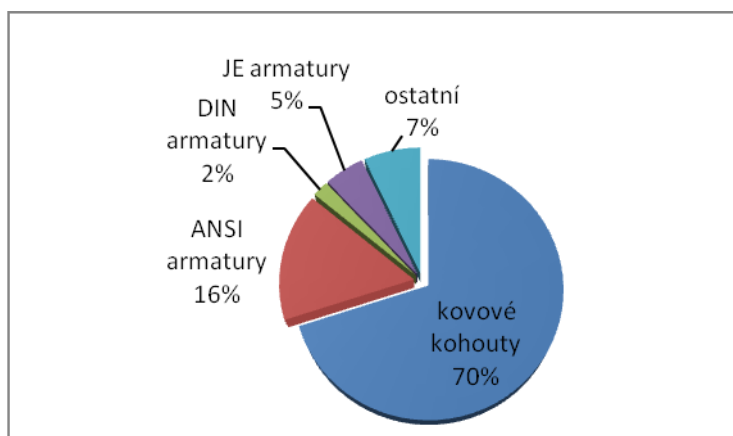
Výrobní sortiment:

- šoupátka,
- ventily,

- klapky,
- kulové kohouty,
- armatury pro jadernou energetiku.

Vedle rozhodujícího sortimentu kulových kohoutů, které se MSA, a. s. snaží nabízet především pro tlaky a velké světlosti v náročných materiálových provedeních, byl v roce 2010 zaznamenán nárůst prodejů ANSI armatur (viz graf níže). Ve středu zájmu společnosti zůstává, v souvislosti s rozvojem jaderné energetiky, prodej armatur pro jadernou energetiku (Výroční zpráva společnosti MSA, a. s., 2010).

Graf č. 3.1: Sortimentní skladba společnosti MSA, a. s. 2010



Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva společnosti MSA, a. s. 2010

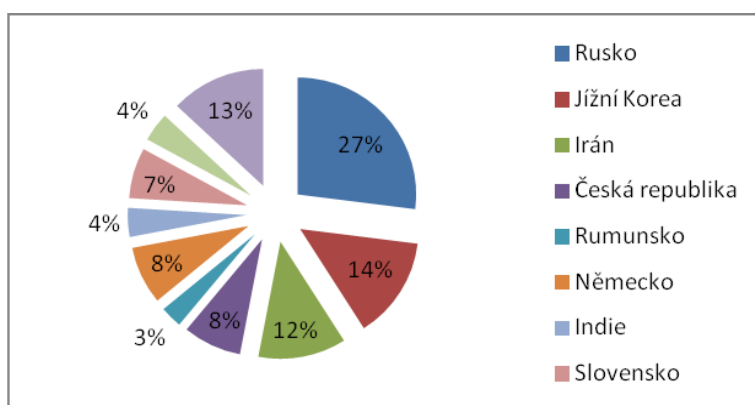
Stálými odběrateli s vysokými objemy prodejů jsou Rusko a Jižní Korea (viz graf). Teritoria zastoupená na předních místech byla v roce 2010 rozšířena o Indii a rovněž o Polsko a Slovensko. Vedle udržení stávajících teritorií usiluje MSA a. s., o vstup na nová teritoria, zejména v Jižní Americe, USA aj.

Armatury z produkce MSA, a. s. jsou určené pro odvětví:

- přepravy a zpracování ropy,
- přepravy, distribuce a zpracování plynu,
- jaderné i klasické energetiky, teplárenství a tepelných sítí,
- úprava a distribuční systém vod.

Společnost MSA, a.s. patří mezi přední evropské výrobce průmyslových armatur. Úspěšnost společnosti je dána dlouholetou tradicí ve výrobě průmyslových armatur, zkušenostmi pracovníků a úsilím rozšiřovat výrobu o nové produkty. Armatury společnosti MSA, a.s. nacházejí své využití nejen na domácím trhu, ale převážně na trzích zahraničních. Společnost MSA, a.s. vyváží 80 - 90 % své výroby do celého světa.

Graf. č. 3.2: Prodejní teritoria společnosti MSA a. s. 2010



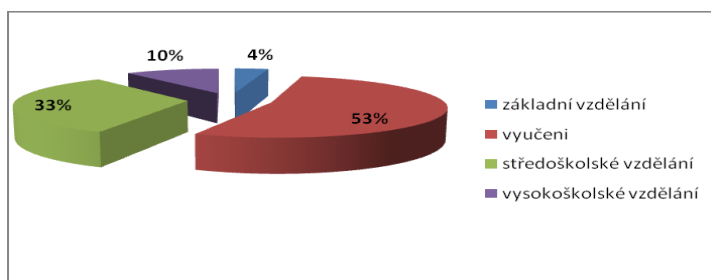
Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva společnosti MSA, a. s. 2010

3.5 Zaměstnanci

K 31. 12. 2010 byl celkový počet zaměstnanců 528. Oproti roku předchozímu, kdy průměrný počet zaměstnanců byl o něco málo vyšší – 579 osob.

V kvalifikační struktuře jsou zastoupeni kvalifikovaní výrobní dělníci i vysoce profesně způsobilý odborníci. K hlavním cílům společnosti patří zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich účinná motivace.

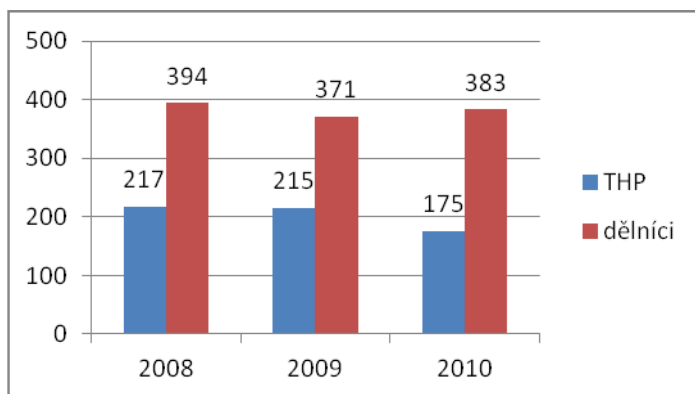
Graf č. 3.3: Kvalifikační struktura zaměstnanců v %



Zdroj: interní materiály společnosti MSA a. s.

V následujícím grafu lze vidět počet dělníků a technickohospodářských pracovníků (THP) za roky 2008 – 2010. Počet dělníků se v jednotlivých letech výrazně neliší, u THP dochází k jejich mírnému snižování, zatímco v roce 2008 jich bylo 217 v roce 2010 jen 175.

Graf č. 3.4: Struktura zaměstnanců 2008 - 2010



Zdroj: interní materiály společnosti MSA a. s.

V roce 2010 se úsek lidských zdrojů zaměřil na vzdělávání zaměstnanců. MSA, a. s. obdržela ze zdrojů Evropské unie prostředky, díky kterým tento úsek mohl zahájit vzdělávání ve větší míře. Hlavním cílem projektu je zvýšení adaptability zaměstnanců.

4. Analýza makrookolí a mikrookolí podniku

V této kapitole je provedena analýza makrookolí a mikrookolí společnosti MSA, a. s.

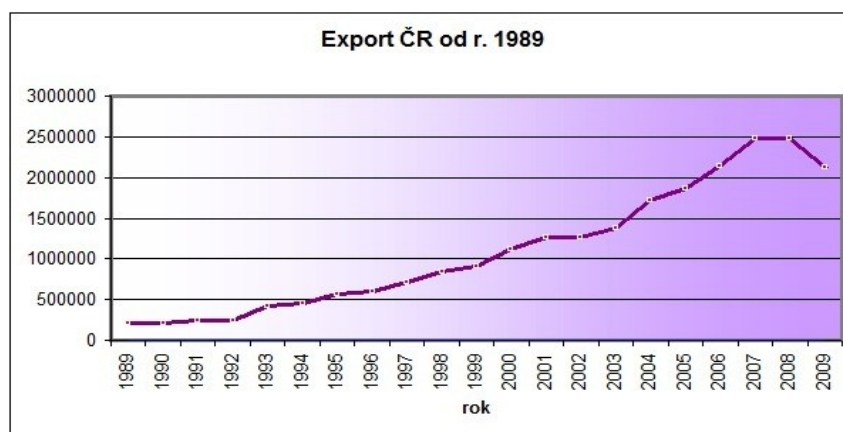
4.1 PESTLe analýza

PESTe analýza by měla nejen rozhodnout odlišit faktory významné pro podnik, ale také odhadnout jejich budoucí vývoj. Tato analýza se skládá ze čtyř faktorů: politicko-legislativních, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických.

4.1.1 Politické faktory

Česká republika se pomalu dostává z hospodářské krize, která ve svém průběhu zmrazila zahraniční obchod. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, Zahraniční obchod (listopad 2011), 2012) poklesl vývoz v listopadu 2010 meziročně v běžných cenách o 18 % a dovoz o 13,2 %, u vývozu se jednalo o nejvyšší meziroční pokles v dějinách České republiky. Nyní se situace zlepšila, podle předběžných údajů přeshraniční statistiky se v prosinci 2011 meziročně v běžných cenách zvýšil vývoz o 10,1 % (20,9 mld. Kč) a dovoz o 5,1 %. V roce 2011 ve srovnání s rokem předchozím vzrostl vývoz o 13,2 %. Přírůstek vývozu byl zaznamenán u výpočetní techniky (o 2,6 mld. Kč), strojů a zařízení všeobecně užívaných v průmyslu (o 2,5 mld. Kč).

Graf č. 4.1: Vývoj exportu ČR v mil. Kč od roku 1989 - 2009



Zdroj: Malančuk, Zhodnocení příležitosti českých exportérů od r. 2000 – V. část – Analýza, 2012

Společnost MSA, a. s. operuje převážně na zahraničních trzích EU, Ruska, Asie a Ameriky. Ve všech těchto zemích platí svobodný pohyb zboží a služeb. Tato svoboda ovšem

neplatí absolutně. V EU je svoboda dosažena 100 %. Jednotný trh není zatím prakticky dosažen z důvodu rozšiřování EU v posledních letech.

4.1.1.1 Export do EU

Export výrobků je omezen celní politikou, která je součástí společné obchodní politiky EU, což přináší jednotlivým členským státům povinnost:

- používat společný celní sazebník TARIC, který je závazným tarifním opatřením pro každý z nich,
- respektovat unií uzavřené dohody obchodní a hospodářské spolupráce včetně zásad pro používání celních preferencí,
- v souladu s ustanovením GATT/WTO uplatňovat antidumpingová opatření a respektovat jejich uplatnění.

MSA, a. s. musí tyto podmínky společné obchodní politiky respektovat, pokud by je nerespektovala, nemohla by obchodovat v zemích EU. Na druhou stranu se EU snaží o co největší liberalizaci obchodu, aby zajištěny co nejvýhodnější podmínky obchodování pro všechny zúčastněné země.

4.1.1.2 Export do Ruska

EU spolupracuje s Ruskem, je jeho nejvýznamnějším obchodním partnerem, naopak Rusko je pátým nejvýznamnějším obchodním partnerem EU. Velká část exportu směřuje na ruský trh. Novou tendencí ruské ekonomiky je podpora přílivu přímých zahraničních investic a podpora organizování výrobních kooperací, společných výrob a zakládání společných podniků. V lednu roku 2010 vstoupil v platnost jednotný celní sazebník při obchodování s Ruskem, celková průměrná konečná celní sazba pro průmyslové zboží činí 7,9 %.

- Obchodování s Ruskem se řídí smlouvami:
- Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a z majetku
- Dohoda mezi vládou ČR a vládou Ruska o spolupráci v oblasti jaderné energetiky
- Smlouva o spolupráci v celních otázkách
- Dohoda o spolupráci mezi Českou exportní bankou a Vněštorgabankou

Zavedení jednotného celního sazebníku při obchodování s Ruskem a podpora ruské ekonomiky je pro společnost MSA, a. s. značnou výhodou. V Rusku nemůže docházet k diskriminaci celní politiky vůči jiným zemím, tím se zvýší a posílí možnost exportu do těchto zemí.

V Rusku je relativně malá vymahatelnost práva. Projekt TOP10 identifikoval následující překážky při obchodování s Ruskem (Šustrová, Komplikace při exportu do Ruska, 2010), které představují hrozbu pro společnost MSA, a. s.:

- Celní záležitosti – přetížení na hranicích, pomalé celní procedury, celní odhady, nutnost vyhotovovat exportní deklarace.
- Silniční daně – evropští dopravci čelí diskriminačnímu přístupu.
- Vrácení DPH – evropští podnikatelé čelí dlouhým lhůtám pro vrácení DPH a často se musejí obracet k soudu.
- Železniční tarify – rozlišuje se mezi domácími a mezinárodními destinacemi a domácí tranzitní nákladní přepravou.
- Nárůst dovozních cel – v rámci ruského vládního protikrizového plánu byla od začátku roku 2009 zvýšena dovozní cla na celou řadu výrobků, včetně automobilů, zemědělských produktů, kombajnů a většiny ocelářských výrobků.
- Právní jistota a zákony – protichůdné a nadbytečné právní předpisy, jejich svévolné vymáhání, netransparentní investiční prostředí, byrokracie.
- Povinná certifikace BIS na ocelářské výrobky – nadbytečný, těžkopádný a nákladný certifikační proces.

Od 1. 1. 2012 v rámci celní unie měl začít fungovat společný hospodářský prostor na území států celní unie (včetně Ruska). Důraz je kladen na zlepšení činnosti nadnárodních orgánů, infikaci předpisů týkajících se vízové a migrační politiky, technických norem. Dále měl začít fungovat i soud EurAsEC¹ (Businessinfo, Rusko: Očekávaný vývoj v teritoriu).

V budoucnu se očekává dynamický růst ekonomiky a zlepšení stavu veřejných financí, podpora procesu strukturálních reforem, postupné otevírání trhu cestou autonomních liberačních

¹ Euroasijské hospodářské společenství. Smlouva o založení byla podepsána 10. října 2000 v rámci celní unie mezi Bělohurskem, Rakouskem a Kazachstánem.

opatření a přibližování režimu pravidlům WTO² a zlepšení platební a investiční schopnosti ruských partnerů (Businessinfo, Rusko: Očekávaný vývoj v teritoriu). Pro MSA, a. s. by to mohla být příležitost, jak rozšířit své výrobky na těchto trzích. Dále by mohla posílit své obchodní vztahy s Ruskem, snadněji uzavírat dohody.

4.1.1.3 Export do USA

USA představují zřejmě nejdůležitějšího globálního partnera EU, měřeno objemem vzájemné výměny zboží i služeb. Podobně jsou USA nejdůležitějším investorem v EU a naopak. Z celkového počtu 56 bilaterálních smluv je v platnosti 19 smluvních dokumentů upravujících hospodářskou spolupráci mezi ČR a USA. V souvislosti se vstupem do EU byla ČR nucena ukončit platnost hospodářských dohod, týkajících se obchodních vztahů, vnitřních trhů a spolupráce při mírovém využívání jaderné energie, nebo kompetence v této oblasti má výlučně evropská komise.

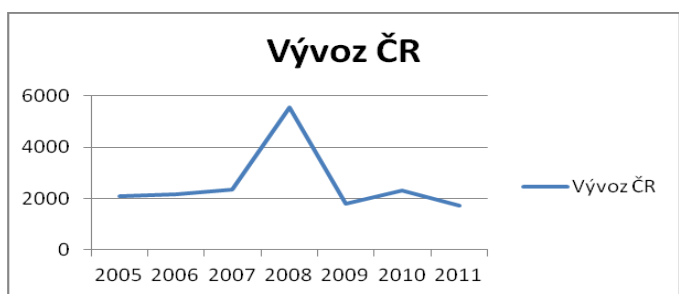
Ekonomicky nosnými jsou v současnosti následující smlouvy a dohody:

- Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmů a majetku
- Dohoda o vzájemné pomoci mezi celními správami
- Dohoda mezi Ministerstvem obrany ČR a Ministerstvem obrany USA o výměně informací v oblasti výzkumu a vývoje. Dohoda vstoupila v platnost dnem podpisu

Vstupem do EU k 1. 5. 2004 došlo v obchodním režimu mezi ČR a USA k výrazným změnám. ČR byla vyloučena z režimu GSP (všeobecný systém celních preferencí), stala se účastníkem dohody GPA (vládní zakázky), převzala jednotný celní tarif EU (vliv na dovoz), vztahují se na ní sankční obchodně-politická opatření ve vztazích EU-USA.

² World Trade Organization – Světová obchodní organizace

Graf č. 4.2: Vzájemný obchod ČR-USA – mil. USD



Zdroj: vlastní zpracování, Businessinfo

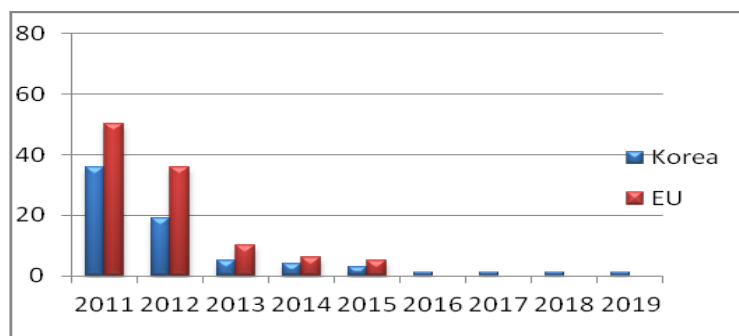
Největší nárůst vývozu ČR do USA byl zaznamenán v roce 2008. Od tohoto roku rekordně klesal.

Velkým stimulem MSA, a. s. je podpora exportu ČR do USA, tedy začleňování českého průmyslu do globální ekonomiky a mezinárodních dodavatelských řetězců, a vyhledávání perspektivních průmyslových kooperačních vazeb. Tento typ obchodování se již také výraznou měrou podílí na vzájemném obchodu, u českého exportu až 70% z celkového objemu (Businessinfo, USA: Očekávaný vývoj v teritoriu)

4.1.1.4 Export do Asie

Mezi EU a Korejskou republikou existuje dohoda o volném obchodu. Dohoda EU-Korea je nejkomplexnější dohoda o volném obchodu, jako kdy EU sjednala, a první dohodou s partnerskou zemí v Asii. Téměř u všech produktů, včetně průmyslových výrobků, má být odstraněno dovozní clo a dojde k liberalizaci obchodu se službami. 1. července 2011 dochází k postupnému snižování a odstraňování dovozního cla.

Graf č. 4.3: Harmonogram snižování a odstraňování cel



Zdroj: vlastní zpracování, Dohoda o volném obchodu mezi EU a Koreou v praxi,

Snižování a odstraňování cel má na obchodování společnosti MSA, a. s. pozitivní vliv, sníží se ceny vyvážených výrobků právě do těchto zemí. Odpadnou zdlouhavé a nákladné celní kontroly, dojde k rychlejšímu a nekomplikovanému dovozu zboží.

4.1.1.5 Podpora exportu

ČR vytvořila Exportní strategii pro období 2006-2010 (v roce 2011 došlo k prodloužení/aktualizaci), která má přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti domácích firem a prosazování obchodně-ekonomických zájmů země v zahraničí. Současný růst exportu je spíše extenzivní, využívá především komparativních výhod, které se v dlouhodobém kontextu vyčerpají. Většina zemí nabízí řadu služeb pro podporu exportu, mezi které patří: poskytování informačních a poradenských služeb, vyhledávání obchodních partnerů, zprostředkování kontaktů se zahraničními institucemi, investiční poradenství apod. (BusinessInfo, Aktualizace Exportní strategie ČR na rok 2011, 2011)

Exportní strategii na období 2012-2020 předloží Ministerstvo průmyslu a obchodu do konce února 2012 vládě ČR k projednání. Tato strategie bude vycházet z již vládou schválené strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR. Nová Strategie se pokusí dát odpovědi na otázky exportérů - co potřebují, jaké služby jim v portfoliu státu chybí, na co se nově zaměřit a jak dále zlepšit výkon státní správy v oblasti, která je tak důležitou pro další vývoj české ekonomiky (BusinessInfo, Návrh Exportní strategie 2012-2020: nové trhy a efektivní služby pro české vývozce, 2012).

Česká exportní banka podporuje vývozce svou přímou účastí na obchodních jednáních již v přípravné fázi realizace exportních projektů. ČEB také poskytuje finanční poradenskou činnost a poskytuje vývozní úvěry za zvýhodněné podmínky, zejména pokud jde o úrokové sazby a dobu splatnosti úvěru. Předmětem podpory jsou především strojírenské výrobky do rozvojových zemí či do zemí s probíhající transformací. Vývozní úvěr je zpravidla poskytován zahraničnímu dovozci, a to přímo v jeho prospěch nebo je úvěr použit bankou k přímé úhradě plateb za dodávky ve prospěch vývozce (Hospodářské noviny, Česká exportní banka – opora pro velké projekty, 2004).

Aktualizace exportní strategie je pro MSA a. s. výhodou, neboť vláda stále bude přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti domácích firem. Společnost bude informována o dění v zahraničním obchodě, bude vědět, jaké jsou podmínky obchodování, jaké jsou v jednotlivých zemích příležitosti, jaká je stabilita či naopak nejistota obchodování atd.

4.1.2 Ekonomické faktory

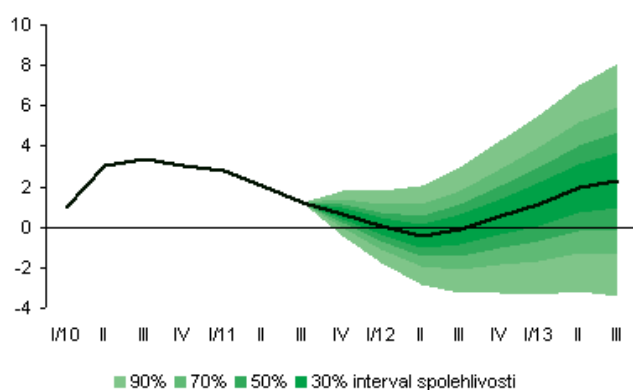
Z ekonomických faktorů je nejvíce prostoru věnováno vývoji HDP, výši mezd, míře nezaměstnanost, inflaci, vývoji cen energií a pohonných hmot. Okrajově je zmíněn vývoj měnových kurzů.

4.1.2.1 HDP

Globální ekonomika prošla v minulých letech dramatickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice. Česká ekonomika v roce 2011 meziročně vzrostla o 1,7 procenta. V loňském 4. čtvrtletí hrubý domácí produkt (HDP) proti stejnému čtvrtletí roku 2010 podle zpřesněného odhadu rostl o 0,6 procenta. Mezi čtvrtletně ale HDP v posledním čtvrtletí 2011 naopak klesl o 0,1 procenta, dvě čtvrtletí za sebou ekonomika zaznamenala pokles. Růst tvorby hrubého fixního kapitálu zabezpečily zvyšující se výdaje za strojní vybavení a dopravní prostředky. Výrazný ekonomický růst by mohl pozitivně ovlivňovat koupěschopnost v oblasti armatur a to nákupem nových vyspělejších technologií (Heller, HDP: Růst o 2,2 procenta – 2. čtvrtletí 2011, 2011).

Aktuální saldo zahraničního obchodu se zbožím a službami bylo o 2,2 mld. Kč vyšší než ve stejném čtvrtletí roku předchozího, v reálném vyjádření vzrost vývoz o 9,4 %, zatímco dovoz pouze o 7,4 %.

Graf č. 4.4: Prognóza HDP pro období 2011- 2013



Zdroj: ČNB, Aktuální prognóza ČNB, 2012

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezóně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30 %

pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 %, a 90 % (ČNB, Aktuální prognóza, 2012).

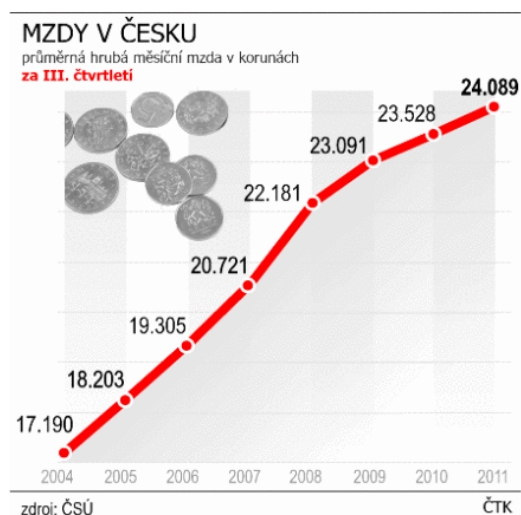
V letech 2012 a 2013 se předpokládá meziroční růst reálného HDP ve výši 1,2 a 2,7 %, pokud tomu tak bude, pak by si společnost MSA a. s. měla vyrobit více. Měla by vyprodukovat více výrobků a služeb v následujících dvou letech. Jelikož společnost v roce 2010 zaznamenala ztrátu ve výši 122 mil. Kč, mohla by se z této ztráty postupně dostat. Tento pozitivní růst zajišťuje nové investiční příležitosti, jak pro běžné obyvatele, tak pro podniky. Ekonomické subjekty mají více zdrojů pro svou potřebu, proto realizují plány, které by nebylo možné provést bez nových zakázek a příležitostí.

4.1.2.2 Výše mezd

Pro najímání zaměstnanců je důležité vědět, jaká je v dané oblasti výše mezd. Nejdříve budou uvedeny informace o celé ČR, aby mohly být porovnány se mzdou v Moravskoslezském kraji, v němž společnost sídlí.

Průměrná mzda v Česku v třetím čtvrtletí roku 2011 vzrostla meziročně o 562 korun na 24.089 Kč, byla vyšší o 2,4 procenta (viz graf níže).

Graf č. 4.5: Vývoj průměrné mzdy v ČR v období 2004 - 2011



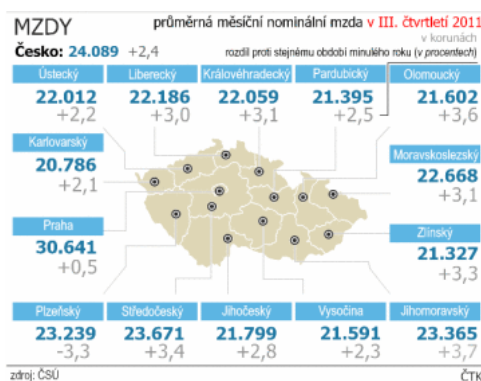
Zdroj: ČTK, Průměrná mzda stoupla o 562 na 24.089 Kč, 2011

Z grafu vyplývá, že bez ohledu na krizi, průměrná mzda stále roste. Nicméně je zřejmé, že průměrná mzda kolísá a spíše se její růst zpomaluje. Zatímco v letech 2009 a 2010 vzrostly

mzdy nominálně o 7 %, činil jejich nárůst v roce 2011 jen 5,2 % (ČTK, Průměrná mzda stoupla o 562 na 24.089 Kč, 2011).

V následujícím obrázku je vidět, že průměrnou mzdu v České republice nadhodnocuje Praha. V Moravskoslezském kraji je průměrná nominální mzda v třetím čtvrtletí roku 2011 na hodnotě 22.668 Kč, což je v porovnání se stejným obdobím minulého roku o 3,1 % více. Výše průměrné hrubé mzdy ve společnosti MSA, a. s. se pohybuje kolem 24.500 Kč. Nicméně průměrná mzda ve společnosti MSA, a. s. je vyšší než průměrná mzda v ČR a průměrná mzda v Moravskoslezském kraji, z toho vyplývá, že zaměstnanci si budou držet práci v této společnosti. Společnost se tak nemusí obávat vysoké fluktuace zaměstnanců, co se týče platového ohodnocení.

Obr. č. 4.1: Průměrná měsíční mzda v krajích ČR (3. čtvrtletí 2011)

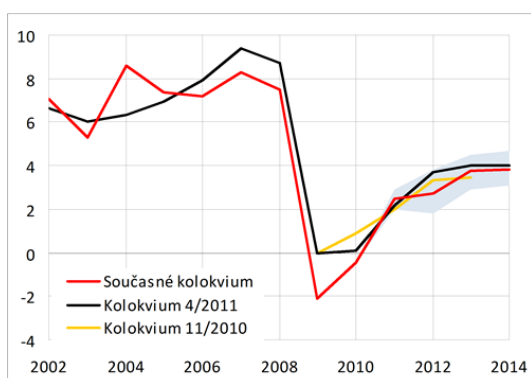


Zdroj: ČTK, Průměrná mzda stoupla o 562 na 24.089 Kč, 2011

Průměrný evidenční počet zaměstnanců*) v podnicích s 50 a více zaměstnanci v průmyslu se v roce 2011 meziročně zvýšil o 3,0 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců v roce 2011 meziročně vzrostla o 3,3 % a činila 25 759 Kč.

Růst objemu mezd a platů by podle aktuálních prognóz měl akcelarovat z 2,5 % v roce 2011 na 3,9 % v roce 2014. Predikce MF ČR je s touto tendencí v souladu, pro rok 2013 však počítá s pomalejším zvyšováním mezd a platů, pro rok 2014 naopak s růstem rychlejším.

Graf č. 4.6: Vývoj mezd a platů (nominální růst v %) v letech 2002 - 2014



Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011–2014), 2011

4.1.2.3 Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v lednu 2012 vzrostla na 9,1 %, což je vyšší než se očekávalo. Za nárůstem stojí především sezónní faktory. Počet volných pracovních míst poklesl na 34 471 a oproti předchozímu měsíci se dále snížil. Na jedno pracovní místo v současnosti připadá již 15,5 uchazeče (Novák, ČR – míra nezaměstnanosti stoupla v lednu na 9,1 %, volných míst ubylo, 2012).

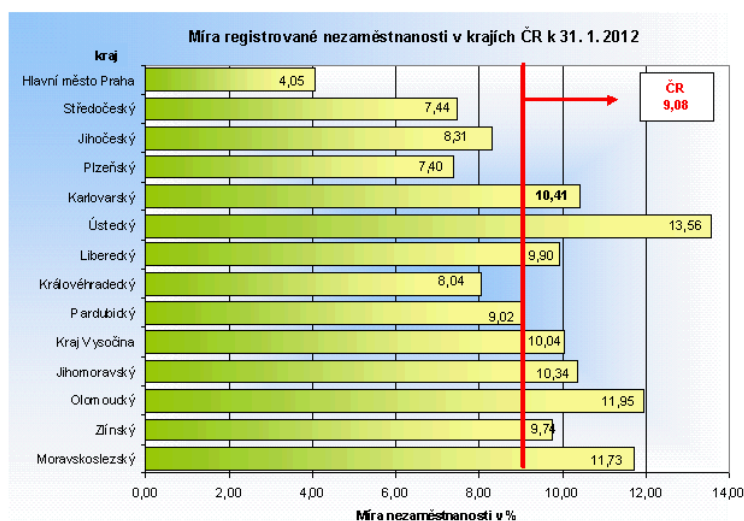
Tabulka č. 4.1: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR na konci roku 2005 - 2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (%)	8,9	7,7	6,0	5,3	9,2	9,6	8,6

Zdroj: vlastní zpracování, Portál Ministerstva práce a sociálních věcí, 2012

Nejvyšší mírou nezaměstnanosti (k 31. 1. 2012) v ČR trpí Ústecký kraj s hodnotou 13,56 %. Moravskoslezský kraj na tom není o moc lépe, drží druhé místo – 11,73 %, což je oproti míře nezaměstnanosti v celé ČR vyšší skoro o 3 %.

Graf č. 4.7: Míra registrované nezaměstnanosti krajů ČR k 31. 1. 2012



Zdroj: ČSÚ, Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji podle MPSV k 31. 1. 2012, 2012

Nízkou míru nezaměstnanosti trvale mají vysokoškoláci (2,7 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (5,2 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (24,0 %), něco málo nad průměrem je skupina osob se středním vzděláním bez maturity včetně výučních listů (7,6 %).

Pokud společnost MSA, a. s. propustí nějaké své zaměstnance, bude to mít za následek zvýšení míry nezaměstnanosti nejen v Moravskoslezském kraji, ale také v celé ČR. Tím, že je míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji na vyšší úrovni, než je celorepubliková míra, znamená to pro společnost, že je má snazší možnost získat nové zaměstnance, může si více vybírat z řad nezaměstnaných. Mzdy a platy ve společnosti jsou vyšší, než průměrná mzda v ČR i v Moravskoslezském kraji, to znamená, že bude o práci v této společnosti velký zájem. Vysokou mírou nezaměstnanosti jsou postiženi osoby se středním vzděláním bez maturity, MSA, a. s. zaměstnává 2/3 svých pracovníků právě s tímto typem vzdělání, proto by této zvýšené míry mohla využít.

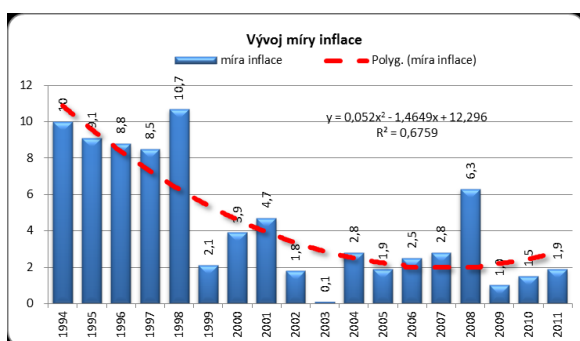
4.1.2.4 Míra inflace

Míra inflace za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích dvanácti měsíců stagnovala, zůstala na červencové úrovni 1,9 % (ČSÚ, Míra inflace, 2012). V ročním srovnání byl zaznamenán růst cenové hladiny v oblasti bydlení, kde vzrostly ceny zemního plynu o 11,5 %, ceny elektřiny o 4,8 %, vodného o 6,2 % a stočného o 5,8 %. Toto zvýšení se promítne ve

zvýšených cenách všech výrobků, které společnost vyrábí. Tento růst fixních nákladů lze jen stěží ovlivnit.

Meziměsíčně (červenec – srpen 2011) v dopravě vzrostly ceny dopravních služeb o 0,6 %, což by mohlo mít negativní dopad na společnost, neboť většina jejich výrobků je exportována do zahraničí prostřednictvím silniční nebo lodní dopravy. Výsledkem by bylo zvýšení konečných prodejních cen a to zvýšením nákladů na dopravu, které jsou součástí ceny výrobků.

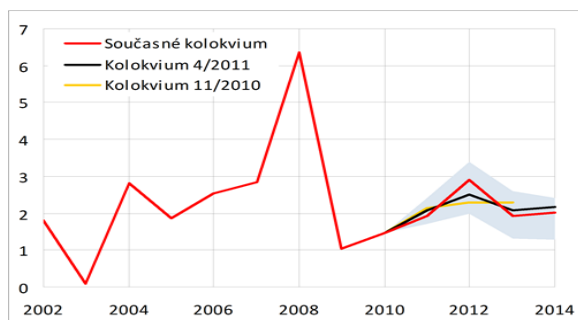
Graf č. 4.8: Míra inflace v ČR v letech 1994 - 2011



Zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR, Míra inflace v srpnu stagnovala, 2011

Jak lze vidět na uvedeném grafu, průměrná míra inflace má od roku 1994 klesavou tendenci, v roce 2008 zvýšená míra inflace byla zapříčiněna finanční krizí, kdy na trhu byl přebytek nabízených výrobků a služeb, o které nebyl zájem. V roce 2012 se podle níže uvedené prognózy očekává růst inflace na 3 %, v následujících letech by měla inflace pomalu klesat, v roce 2014 by se měla dostat na 2 %.

Graf č. 4.9: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2002 - 2014



Ministerstvo financí ČR, 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011–2014), 2011

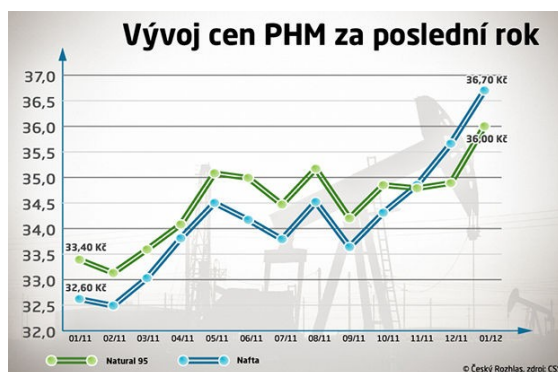
Míra inflace určitou mírou ovlivňuje MSA, a. s. Má-li společnost prosperovat a růst, potřebuje příznivé hospodářské poměry, k nimž patří i nízká stabilní inflace. Důvodem je to, že své činnosti a investice, například investice do nového strojního vybavení nebo do výrobních závodů, plánují na několik let dopředu. A v případě velkých společností může plánování investic zahrnovat období dokonce desítek let do budoucnosti. V roce 2012 se podle výše uvedené prognózy očekává růst inflace na 3 %, v následujících letech by měla inflace pomalu klesat. To může mít za následek nejistotu v podnikovém plánování. Mění se hodnota peněz totiž způsobuje, že společnosti si nemohou být jisté budoucími náklady a výnosy. A v důsledku toho jsou mnohem opatrnější.

Vysoká inflace nebo vysoká inflační očekávání mohou být příčinou toho, že náklady podniku rostou rychleji, než činí přírůstky produktivity. Podnikatelé proto nemají chuť riskovat, jsou méně ochotni investovat do budoucnosti, čímž snižují vlastní konkurenceschopnost. To má negativní dopad na hospodářský růst a zaměstnanost.

4.1.2.5 Vývoj cen pohonných hmot a energií

Dalším z faktorů, který ovlivní společnost MSA, a. s. je cena pohonných hmot. Ceny benzínu i nafty se blíží k 37 Kč/l. Ve srovnání s minulým rokem to je o 10 Kč více. Ceny pohonných hmot vzrostly jednak z důvodů zvýšení daně z přidané hodnoty a jednak se zvýšila cena barelu ropy. Podle posledních odhadů bude cena benzínu stoupat a může se vyšplhat až na rekordní hranici 50 Kč/l. (Český rozhlas, Ceny benzínu i nafty se blíží 37 korunám, řidiči často tankují v zahraničí, 2012).

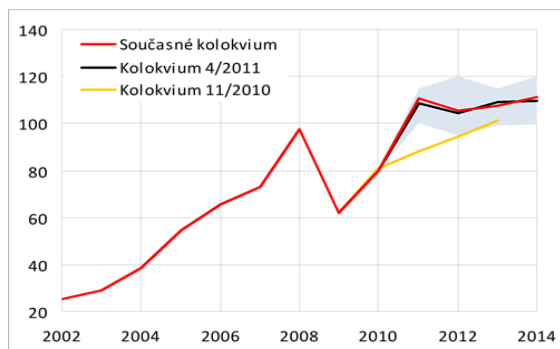
Graf č. 4.10: Vývoj cen pohonných hmot od 2011 – 2012 v Kč/litr



Zdroj: Český rozhlas, Ceny benzínu i nafty se blíží 37 korunám, řidiči často tankují v zahraničí, 2012)

Pokud bude cena pohonných hmot stále růst, odrazí se to na zvýšených cenách výrobků, která MSA, a. s. vyrábí. Zvýšení ceny se projeví především v nákladech na dopravu, neboť si zajišťuje dopravu svých výrobků sama, prostřednictvím speciálních společností.

Graf č. 4.11: Vývoj ceny ropy v letech 2002 – 2014 (v USD/barel)



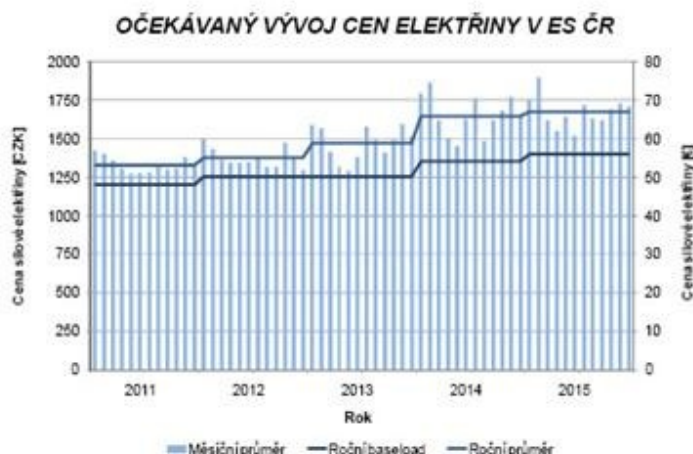
Zdroj: MFČR, 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011–2014), 2011

Ceny energií v letošním roce opět podražily. Někteří dodavatelé plynu zvedli své ceny až o 11 % a očekává se další růst. Výdaje za zemní plyn mají podle některých odhadů vzrůst přibližně o dalších 15 %.

Dodavatelé elektřiny podle výpočtů Energetického regulačního úřadu mohou v roce 2012 zvednout ceny silové elektřiny o 5-10 %. Hlavní vliv na ceny elektřiny má podpora výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie a vývoj ceny elektřiny na velkoobchodním trhu.

Podle nedávno publikovaného dokumentu „Zpráva o očekávané rovnováze“, který je prognózou pro období let 2011-2040, má být elektřina v následujících 2 letech zhruba o desetinu vyšší než dnes. Na následujícím grafu můžeme vidět předpokládané ceny silové elektřiny na trhu do roku 2015 (CenyEnergie, Analýza: Vývoj cen elektřiny po japonských událostech, 2011).

Graf č 4.12: Očekávaný vývoj cen elektřiny v ČR v letech 2011 - 2015



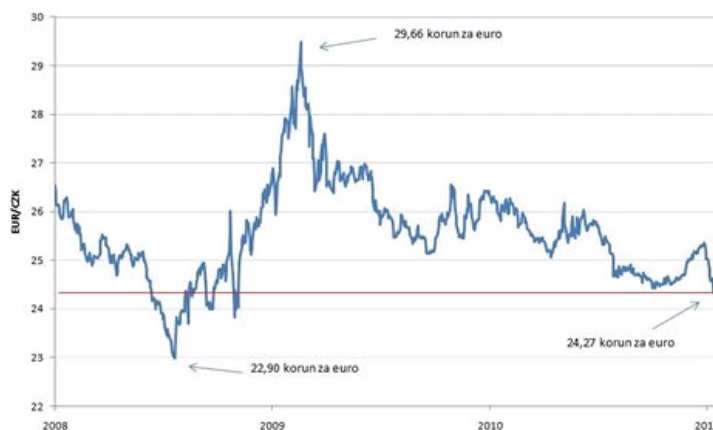
Zdroj: CenyEnergie, Analýza: Vývoj cen elektřiny po japonských událostech, 2011

Jak ceny elektřiny, tak ceny zemního plynu se odrazí v hospodaření společnosti, především jejich růst znamená zvýšení nákladů na vytápění, provoz strojů, pecí, hal. Toto zvýšení má také dopad na konečnou cenu výrobků, v části režijních nákladů.

4.1.2.6 Další faktory

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje mezinárodní obchodování společnosti je vývoj **měnových kurzů**. Od začátku roku česká koruna roste, ke společné evropské měně posílila o 2,5 procenta. V roce 2011 se kurz české koruny k euru pohyboval okolo 24,27 korun za euro.

Graf č. 4.13: Vývoj české koruny k euro od začátku roku 2008



Zdroj: iDnes, Česká koruna roste od začátku roku nejrychleji na světě, 2011

Koruna posiluje nejen k euru, ale také k americkému dolaru. Ruský rubl nebo polský zlotý na výkony koruny ztrácejí jen necelé procento (iDnes, Česká koruna roste od začátku roku nejrychleji na světě, 2011). Pro společnost, jako exportéra, posilující koruna klade tlak na snižování nákladů a zvyšování kvality výrobků. Neboť musí natolik vyrábět, aby při tak nízkém kurzu koruny byla konkurenceschopná a neprodělávala. Pokud měna bude nadále posilovat (klesat), negativně s to projetí v hospodářském výsledku. „Exportujeme 90 procent své produkce a jakékoliv změny kurzu mají negativní vliv na naši společnost. Natolik silná koruna jde proti konkurenceschopnosti českých firem“ řekl jeden z TOP manažerů společnosti MSA, a. s. (Výroční zpráva společnosti MSA, a. s., 2010).

4.1.3 Technologické faktory

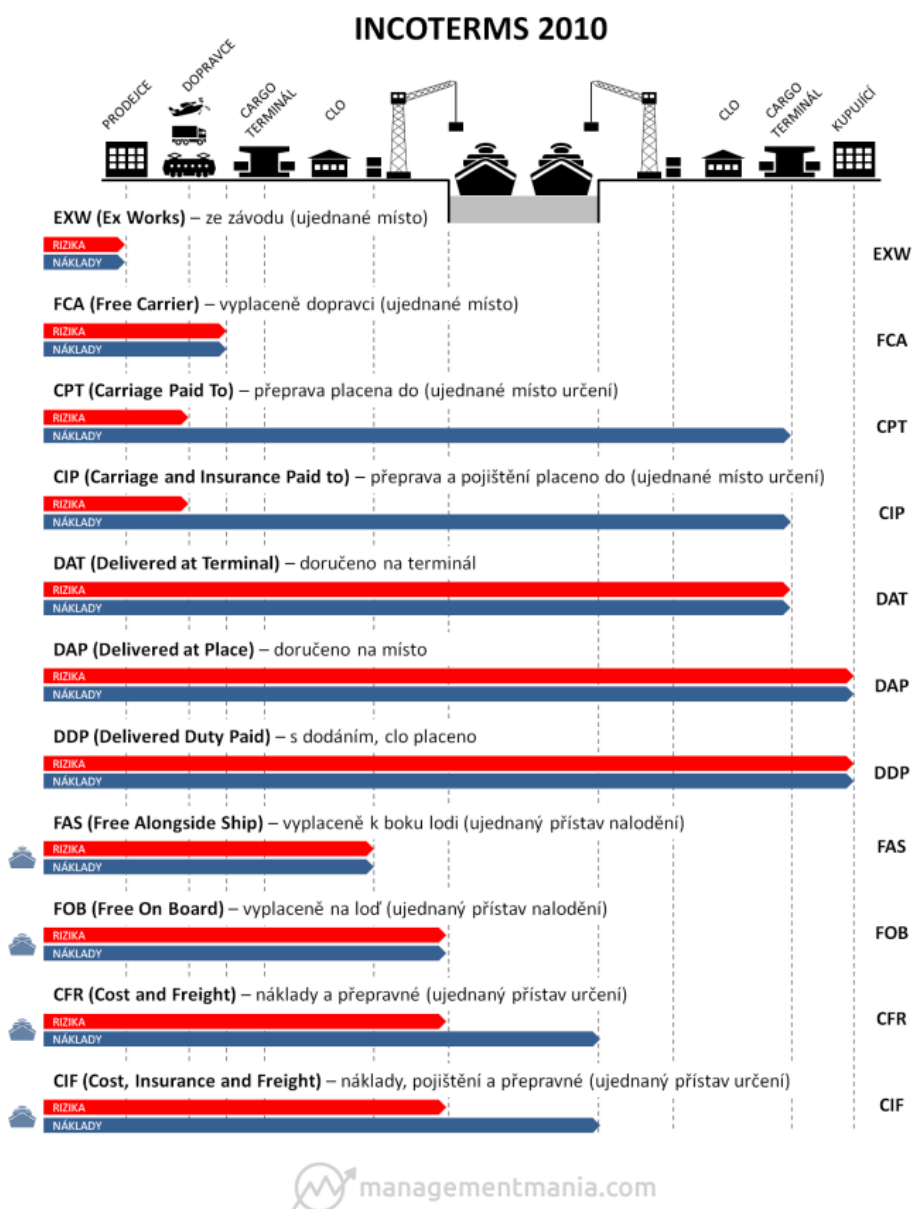
Požadavky zákazníků na kvalitu, design, spolehlivost, bezpečnost a jiné parametry výrobků se neustále zvyšují. Výjimkou není ani strojírenský průmysl. ČR je významným evropským i světovým výrobcem strojírenské výrobní techniky. Stroje zpracovatelského a energetického průmyslu také tvoří významný segment strojírenství z hlediska tvorby HDP i podílu exportu ČR.

Společnost MSA, a. s. využívá dodací podmínky INCOTERMS 2000. INCOTERMS (International Commercial Terms) – jsou mezinárodní obchodní podmínky platné pro přepravu zboží, které upravují platby za dopravu, rizika a povinnosti mezi dopravcem, kupujícím a prodávajícím, používají se v mezinárodních kupních smlouvách. Byly vytvořeny Mezinárodní obchodní komorou a určují povinnosti smluvních stran při dodávce zboží (náklady a rizika).

Praktické použití je takové, že na skupiny doložek Incoterms odkazují přímo smlouvy v mezinárodním obchodním styku. Z hlediska řízení jsou Incoterms smluvním standardem, který akceptují vlády, právní autority a obchodní společnosti po celém světě. Aktuálně platné v roce 2011 jsou Incoterms 2010, oproti předchozí verzi (Incoterms 2000) zanikají podmínky DAF, DES, DEQ a DDU, které jsou nahrazeny dvěma novými (ICC Česká republika, Incoterms 2010, 2010):

- DAP (s dodáním na ujednané místo určení) - nahrazuje DDU
- DAT (s dodáním na terminál) - nahrazuje DAF, DES a DEQ

Obr. č. 4.2: Doložky INCOTERMS platné v roce 2011



Zdroj: INCOTERMS® 2010, International Chamber of Commerce - <http://www.iccwbo.org/incoterms/id3045/index.html>

Zdroj: ManagementMania, INCOTERMS, 2012

MSA, a. s. by se měla této změně přizpůsobit a používat nově platné podmínky Incoterms 2010, nadále už nebudou existovat standardní podmínky DDU, pokud je obchodní partneři budou chtít nadále využívat, neměli by se odvolávat na platné Incoterms 2010. Společnost by měla tyto podmínky respektovat, neboť zohledňují trendy ve vývoji mezinárodního podnikatelského prostředí (liberalizace mezinárodního obchodu, zvyšující se podíl zón volného obchodu, využívání moderních komunikačních technologií). Také vzhledem

ke stoupajícímu významu elektronického obchodování umožňují Incoterms 2010 používat elektronické doklady, což zjednoduší systém obchodování ve společnosti ve vztahu ke klíčovým trhům. Cílem Incoterms 2010 je přispět k používání podmínek na území USA, pro MSA by to mohla být příležitost, jak usnadnit obchodování právě s tímto trhem.

4.1.4 Sociální

Ze sociálních faktorů byly jako relevantní vybrány věková skladba obyvatel a struktura jejich vzdělání.

4.1.4.1 Věková skladba obyvatel

Průměrný věk obyvatel ČR roste, lidský život se prodlužuje a starších lidí v Česku přibývá. V roce 2006 žilo v zemi 1,48 milionů osob starších 65 let. V roce 2050 se očekává, že by to mělo být 2,96 milionů osob. České ženy jsou v průměru starší než muži. Jejich průměrný věk se blíží 42 letům.

Demografické stárnutí obyvatel je realitou celého vyspělého světa. V naprosté většině jde o stárnutí jak v důsledku nízké plodnosti žen, nezajišťující prostou reprodukci obyvatel, tak i v důsledku prodlužování naděje na dožití (ČSÚ, Kulatý stůl: Stárnutí obyvatel České republiky, 2012). Zavedením důchodové reformy v září 2011 došlo ke změně výpočtu důchodů. Kvůli novému způsobu výpočtu penzí si má 80 % důchodců pohoršit, jde o ty, kteří berou mezi 12 a 36 tisíci hrubého měsíčně (Vlková, 2011). Nejen, že si pohorší, ale také se budoucí generace důchodového věku nemusejí dožít (stále se prodlužuje důchodový věk).

Věkový průměr společnosti MSA, a. s. činí přibližně 48 let. 37 % zaměstnanců společnosti patří do věkové skupiny 41 – 50 let, druhou největší skupiny zaujímají zaměstnanci s věkem nad 50 let. Věkový průměr zvedají především výrobní dělníci. Stárnutí populace přináší hrozbu pro společnost, v průběhu několika let zaměstnanci hromadně odejdou do důchodu a MSA, a. s. nebude mít potřebnou pracovní sílu. Na druhou stranu zavedením důchodové reformy a zmrazením důchodů se budou zaměstnanci snažit vydržet „co nejdéle“, aby měli zajištěný příjem. Tím roste počet lidí mladých lidí, kteří nemají možnost získat zaměstnání, neboť ti, kteří důchodového věku dostáhli, pořád pracují.

4.1.4.2 Struktura vzdělání

Dalším problémem pro české podniky se stává struktura vzdělání obyvatel. Na jednu stranu roste počet vysokoškoláků, ale na druhou stranu je stále menší zájem o technické obory. Stále více absolventů škol má problém najít práci odpovídající jeho kvalifikaci, neboť nabídky práce neodpovídají struktuře poptávky.

4.1.5 Legislativní

Každý podnik je ovlivněn z velké části legislativou. Každá společnost musí dodržovat státem vydané a nařízené zákony, směrnice, vyhlášky a normy. Normy, kterými se společnost při svém obchodování na zahraničních trzích řídí, jsou dány následujícími institucemi:

ANSI (American National Standards Institute) – ANSI je americká standardizační organizace sídlící ve Washingtonu, celým názvem Americký národní standardizační institut. Vytváří průmyslové standardy ve Spojených státech. Organizace také koordinuje americké standardy s mezinárodními úrovněmi tak, aby i americké produkty mohly být používány celosvětově.

API (American Petroleum Institute) – API je více než 80 let národní obchodní asociací USA pro petrolejářský průmysl. Jejím posláním bylo zajistit zaměnitelnost petrolejářských zařízení v celém průmyslu. Dnes více než 1000 platných norem slouží jako základ pro stanovení kvality výroby materiálů a maziv, certifikačních programů pro skladovací nádrže, tlakové nádoby a kontrolu potrubí. Dále publikuje doporučené pracovní postupy, vědecké zprávy, specifikace pro potrubní vedení, ventily, pobřežní konstrukce, postupy při úniku ropy, ochrana životního prostředí, výzkum atd.

Normy ASME (American Society Of Mechanical Engineers) - ASME byla založena v roce 1880. Tato nezisková organizace sdružuje více než 100.000 členů. Některé programy ASME zahrnují i vzdělávání techniků, technické konference a výstavy a vzdělávání veřejnosti. ASME rovněž vyvíjí technické normy pro technické profese, vládu, veřejný sektor a průmysl. V současnosti platí více než 600 různých norem pro takové obory, jako jsou závitové šrouby, měření průtoku, ochranné prostředky strojů, jeřáby a eskalátory, válce, nástroje a nářadí a mnoho a mnoho dalších. ASME Boiler and Pressure Vessel Code stanovuje pravidla bezpečnosti pro projektování, výrobu a zkoušení parních kotlů, tlakových nádob a jaderných elektráren v průběhu jejich výstavby.

DIN (Deutsches Institut für Normung) - DIN jsou německé národní normy. Institut DIN byl založen roku 1917, od roku 1975 je DIN oficiálním německým národním normalizačním orgánem.

GOST – (z ruského государственный стандарт – „státní standard“) je soubor norem obhospodařovaných nadnárodní Euroasijskou radou pro normalizaci, meteorologii a certifikaci (EASC), což je standardizační organizace fungující v rámci Společenství nezávislých států, původně se jednalo o normy Sovětského svazu. Mezinárodní organizace pro standardizaci uznává GOST jako regionální standardy.

EN normy – EN jsou evropské normy platné v zemích Evropské Unie. Evropské normy mají dvojí podobu, a to buď jsou harmonizované, nebo neharmonizované. Harmonizované obsahují tzv. „ZA přílohu“, která přesně specifikuje, jaké parametry musí daný výrobek splňovat, aby bylo možné provést jeho označení značkou CE. Neharmonizované tuto přílohu neobsahují a volba parametrů výrobků je ponechána na výrobci. Označení štítkem CE dokládá, že výrobek splňuje požadavky platné evropské harmonizované normy a je možné jej umístit na trh v jakékoliv zemi Evropské Unie bez jakýchkoliv doplňujících zkoušek. Výrobku je tedy označením CE umožněn volný pohyb po zemích Evropské Unie. U výrobků, které nelze štítkem CE označit, protože pro ně neexistuje harmonizovaná norma, je třeba dohodnout požadavky na výrobky mezi výrobcem a odběratelem.

ISO (International Standard Organisation) – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Jedná se o normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Evropský výbor pro normalizaci (CEN) tyto normy schválil jako normy evropské.

PED 97/23/EC, materiály dle EN - je právní předpis, stanovující požadavky na bezpečnost tlakových zařízení. Je utvořena jako dokument umožňující volný pohyb zboží - tlakových zařízení v Evropské unii a jiných zemích uznávajících tento předpis. Směrnice není předpisem, podle kterého lze konstruovat, vyrábět a zkoušet.

Tab. č. 4.2: Normy používané na vybraných trzích z prodeje klíčových armatur

Normy/trh	EU	Rusko	Asie	Amerika
ANSI+API+ASME	✓	✓	✓	✓
DIN	✓			

GOST		✓		
EN	✓			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Nedodržování výše dodržovaných norem může být hrozbou pro společnost MSA, a. s. Pokud chce společnost expedovat klíčové výrobky na trhy EU, Ruska, Asie a Ameriky, musí se těmito normami řídit a dodržovat. Nedodržení norem vede k uložení sankcí, ke ztrátě dobré pověsti firmy, nebo dokonce k zákazu obchodování na těchto trzích.

4.1.6 Ekologické

V souladu se členstvím ČR v Evropské unii vznikla České republice povinnost zavést daň z elektřiny, zemního plynu a z pevných paliv. Ekologické daně byly zapracovány do zákona č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů, čímž došlo k plnému transponování směrnice Rady 2003/96/ES, kterou se mění struktura rámcových předpisů Společenství o zdanění energetických produktů a elektřiny (Businessinfo, Ekologické daně, 2010).

4.2 Analýza zákazníků a konkurence

V této kapitole budu analyzovat zákazníky a konkurenci, která na společnost MSA, a. s. působí a významným způsobem mohou ovlivnit její úspěšnost a konkurenční pozici na trhu.

4.2.1 Zákazníci (odběratelé)

Jak už bylo zmíněno, MSA, a.s. je společností s globální působností, jejíž hlavní produktové řady směřují zejména do těchto oblastí:

- těžba a zpracování ropy a zemního plynu,
- jaderná a tepelná energetika,
- chemie a petrochemie.

Hlavním trhem je proto zejména globální trh investic do infrastruktury energetického sektoru. Základním faktorem určujícím vývoj na tomto trhu je poptávka po primárních energetických zdrojích. Do roku 2020 plánuje EU výstavbu 750 nových elektráren. Mnoho současných elektráren dosluhuje a poptávka po elektřině stále roste. V ideálním případě by měl v Evropě každých pět týdnů vzniknout jeden výrobní blok se stejnou kapacitou, jakou má blok v JE Temelín. Brusel chce také posílit přeshraniční přenosové linky; jejich současná kapacita je nedostatečná. Příkladem je např. přenosová kapacita mezi ČR a Německem, která by mohla být vážnějším problémem pro vývoz české elektřiny. Německo uzavře všechny své jaderné elektrárny nejpozději do roku 2022. V současné době je v provozu 17 jaderných elektráren, dalších 19 už bylo definitivně odstaveno. To přináší pro MSA hrozbu, neboť se sníží poptávka po klíčových armaturách a tím dojde i k poklesu tržeb.

Na základě expertních analýz lze předpokládat vývoj naznačený v následující tabulce. Z uvedených údajů je patrný předpoklad růstu poptávky po všech energetických surovinách a zdrojích, při jejichž zpracování nachází uplatnění produkce MSA, a.s. Největší dynamiku lze dlouhodobě předpokládat u zemního plynu, kde poptávka poroste průměrným ročním tempem 4,9 %. Předpokládá se největší růst poptávky po plynu v zemích blízkého a dálného východu (arabské země, Irán, Indie a Čína). Postupným nárůstem spotřeby přírodních energetických zdrojů a zvyšující se závislosti na nerostných surovinách dojde zejména ve vyspělých zemích k růstu poptávky po jaderné energetice průměrným ročním tempem ve výši 4,1%. Dále pak poroste tempo poptávky u ropy o 1,3% ročně.

Tab. č. 4.3: Referenční scénář vývoje poptávky po primárních energetických zdrojích. Údaje v milionech tun ropného ekvivalentu.

	1980	2000	2005	2015	2005-2015*	2030	2005-2030*
Uhlí	1 786	2 292	2 892	3 991	3,3%	5 003	2,2%
Ropa	3 106	3 647	4 000	4 831	1,8%	5 731	1,5%
Plyn	1 237	2 089	2 354	3 289	3,3%	3 948	4,9%
Jaderná energie	186	675	721	1 041	2,4%	1 454	4,1%
Vodní energie	147	226	251	322	2,6%	408	2,0%
Biomasa a odpady	753	1 041	1 149	1 413	1,7%	1 792	1,5%
Ostatní obnovitelné zdroje	12	53	61	166	9,1%	327	7,6%
Celkem	7 228	10023	11429	15053		18663	

Předpokládané meziroční průměrné tempo růstu v daném období (CAGR)

Zdroj: World Energy Outlook 2009, 2010

V oblasti těžby ropy a zemního plynu hraje už v současnosti významnou roli potřeba otevírání nových nalezišť a zavádění nekonvenčních způsobů těžby a zpracování. Jedná se o strategické suroviny a pro řadu dlouhodobých projektů nehraje roli aktuální snížení cen uvedených komodit na světových trzích. Celkový prodej armatur v letech 2005 – 2009 vychází z analýzy McIlvaine Research Market Institute rozdělený podle jednotlivých teritorií je uveden v tabulce níže.

Tab. č. 4.4: Celkový prodej armatur na světovém trhu podle jednotlivých teritorií (v mil. EUR)

Teritorium	2005	2006	2007	2008	2009
ČR	12,9	14,4	13,9	12,3	13,1
RF a státy SNS	280,6	320,7	385,0	332,6	247,6
Evropa	463,1	481,8	594,1	456,9	449,6
Zámoří	1 205,2	1 242,9	1 209,5	1 039,5	1 082,1
Celkem	1 961,8	2 059,6	2 202,5	1 841,3	1 792,4

Zdroj: McIlvaine Research Market Institute, 2010

Pokud se vývoje celkového prodeje armatur v jednotlivých trzích týká, je vidět v letech 2005 – 2007 poměrně velký růst (v průměru meziroční nárůst o více než 6%). Naopak rok 2008 byl rokem, kdy došlo ke strmému poklesu prodeje armatur (o více než 16%). V roce 2009 došlo k oživení na zámořských trzích (Amerika, Asie), v Evropě pak zmírnění poklesu (-1,6%) a RF a SNS pak pokles o 25,5%. Úroveň celkových prodejů armatur v roce 2009 se pak očekává pod úrovní roku 2005 a ve srovnání s předchozím rokem o 2,7%.

Tab. č. 4.5: Potřeba armatur EU, dovoz, vývoz v letech 2005 - 2008 (v mil. EUR)

	2005	2006	2007	2008
Potřeba armatur v EU	456,0	476,2	588,0	449,2
Dovoz armatur do EU	241,0	273,8	364,2	378,8
Vývoz armatur z EU	1 037,6	1 264,4	1 586,4	1 624,9
Výroba armatur v EU	1 252,6	1 466,8	1 810,2	1 695,3
Podíl vývozu na celkové výrobě v EU	69,4%	72,6%	73,0%	78,3%
Dodávky MSA do EU	1,3%	0,9%	1,0%	0,9%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Při bližším popisu Evropského trhu za období 2005 - 2008 můžeme konstatovat, že samotná potřeba armatur v letech 2005 - 2007 rostla v průměru o 14% a v roce 2008 se propadla o 23%. Tímto propadem se dostala na úroveň roku 2005. Největší meziroční nárůst dovozu armatur byl v roce 2007 – o 1/3, avšak i v roce 2008 došlo k nárůstu dovozu do zemí EU (o 4%).

Pokud se výroby armatur v EU týká, pak hlavní část byla vyrobena pro uživatele mimo země EU, a to od 69% v 2005 až po 78% v roce 2008. Podíl vývozu armatur vyrobených v EU neustále roste.

Obdobně jako u obecnější analýzy situace na globálním trhu, tak i situace na užším trhu zemí evropské unie signalizuje dlouhodobou stagnaci. Krátkodobě lze předpokládat i pokles v důsledku recesních vlivů, středně i dlouhodobě však lze očekávat nárůst poptávky.

Trh průmyslových armatur je charakterizován celkovým prodejem armatur ve světě. V tabulce č. 3. 6. je pak uveden přehled celkové potřeby armatur na trhu v letech 2005 – 2009 rozdělené do jednotlivých produktových skupin tak, aby odpovídal výrobě MSA. Součástí této tabulky je také podíl MSA na světovém prodeji armatur.

Tab. č. 4.6: Celkový prodej armatur na trhu a podíl MSA na celkovém prodeji (v mil. EUR)

Sortimentní skupina	2005	2006	2007	2008		2009	
	celkem	celkem	celkem	celkem	podíl MSA	celkem	podíl MSA
Kulové kohouty	664,1	698,8	732,8	625,6	6,00%	616,5	7,09%
ANSI armatury	571,8	524,1	564,1	470,6	0,98%	458	0,50%
DIN armatury	73,2	75,8	77,9	64,2	3,12%	61,2	1,31%
Ostatní (regulační, uzavírací a další armatury)	706,7	761,0	827,7	680,9	0,40%	656,8	0,17%
- z toho Armatury pro JE	22,6	36,8	48,9	62,3		95,0	
Celkem	1 961,8	2 059,6	2 202,5	1 841,3	3,10%	1 792,4	2,87%

Zdroj: McIlvaine Research Market Institute

Jak z výše uvedeného vyplývá, největší podíl na trhu zaujímají kulové kohouty (34%), a ANSI armatury (26%). Podíl MSA na celkovém prodeji armatur v roce 2008 dosahoval 3,1%, rok 2009 zaznamenal mírný pokles poptávky po těchto armaturách (2,9 %).

4.2.2 Konkurence

V následující tabulce je uveden základní přehled konkurentů z celého světa. Při tvorbě tohoto přehledu se vycházelo ze zdroje IBERICA SECTORIAL DE ANALYSIS, S.L.U., Barcelona, dlouhodobého sledování trhu a informací z různých odborných výstav po celém světě. Na základě zkušeností z tendrů, dodávek a znalostí trhu armatur považujeme za hlavní konkurenty firmy, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 4.7: Hlavní světoví konkurenti společnosti MSA, a. s. a jejich srovnání

Název konkurenta	Země	Cenová úroveň	Rozsah vyráběného sortimentu	Lokalita	Podíl na trhu	Rozsah dealerské sítě	Kvalita výrobku	Koncentrace výroby
Cameron Group, Grove	Itálie	0	0	-	-	-	0	-
Kitz Corp.	Japonsko	+	+	-	+	0	0	-
Neway	Čína	-	0	-	-	-	+	+
Perar	Itálie	-	+	-	0	-	0	-
RMA	Německo	0	+	+	0	0	+	0
Schuck	Německo	-	+	0	0	0	0	0
Valvitalia	Itálie	-	-	-	-	-	+	-
Velan Inc.	Kanada	+	-	-	-	-	0	-
Alexin	Rusko	-	0		-	-	-	+
Penz	Rusko	-	0		-	-	-	+

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Dále v této tabulce jsou uvedeny srovnání MSA v jednotlivých bodech s konkurencí, symbol „+“ znamená, že MSA má lepší pozici, symbol „-“ znamená, že konkurent má horší pozici, symbol 0 znamená přibližně stejný ukazatel pozice.

Pro definování konkurenceschopnosti byla stanovena základní kritéria:

- cenová úroveň – jedná se o porovnání cen z několika posledních tendrů, kde MSA proti této firmě vystupovala, při srovnání se bere v úvahu odpovídající sortiment
- rozsah vyráběného sortimentu – dochází k porovnání výrobní základny konkurenta s výrobní základnou MSA (tzn. ANSI, DIN armatury, kulové kohouty, desková šoupátka a armatury pro JE)

- lokalita – jedná se o alokaci výrobního závodu, popřípadě i několika výrobních závodů a následné porovnání vzdálenosti k zákazníkovi
- podíl na trhu – dochází k porovnání procentuálního podílu na celkovém trhu vůči podílu MSA
- rozsah distributorské sítě – jedná se o zjištění distributorské (dealerské, agentské) sítě konkurentů a následné porovnání s distributorskou sítí MSA
- kvalita výrobku – vychází z dostupných informací od zákazníků a z trhu, které se týkají poruchovosti, reklamací, poruch a nespokojenosti a ta je pak porovnána s MSA
- koncentrace výroby – představuje způsob výroby, kdy na jedné straně je pouze výroba z nakupovaných dílců (dodavatelským způsobem - outsourcing) a na straně druhé je výroba maximálního počtu dílců (s minimálním vlivem dodavatelského prostředí), při srovnání se bere jako základna pro porovnání s MSA podíl nakupovaných dílců

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v oblasti cenové úrovně společnosti MSA, a. s. má lepší pozici (nižší ceny) Velan Inc. a Kitz Corp. Velan Inc. je kanadská společnost, která MSA, a. s. konkuruje také na asijských a amerických trzích. Kitz Corp. působí v Japonsku a MSA konkuruje pouze na asijských trzích. Horší cenová úroveň byla zaznamenána u těchto společností: Neway (Čína), Perar (Itálie), Schuck (Německo) a Penz (Rusko). Stejně cenové úrovně dosáhly Cameron Group, Grove (Itálie) a RMA (Německo).

Co se týče rozsahu vyráběného sortimentu, lepší pozici v této oblasti mají: Kitz Corp, Perar, RMA a Schuck. Všechny tyto společnosti působí na trzích EU, Ruska a Asie. Horší pozici disponují Valvitilia (Itálie) a Velan Inc. (Kanada). Při porovnávání vzdálenosti výrobního závodu k zákazníkovi lepší pozici získala pouze společnost RMA, která sídlí v Německu a orientuje se na trhy EU, Ruska a Asie. Na stejné pozici jako MSA je Schuck (Německo), ostatní společnosti mají pozici horší.

Dalším srovnávaným kritériem byl podíl na trhu, jedná se procentuální podíl na celkovém trhu vůči podílu MSA. Jedinou společností, která má v této oblasti lepší podíl na trhu než MSA, a. s. je Kitz Corp. Na stejné pozici je Perar, RMA a Schuck. Ostatní společnosti mají pozici horší. V oblasti rozsahu dealerské sítě nemá žádný konkurent lepší pozici, na stejné pozici

jako MSA jsou Kitz. Corp, RMA a Schuck. Lepší kvalitou výrobků disponuje společnost Neway, RMA a Valvitia. Horší pozici, co se týče kvality výrobků, mají dvě ruské společnosti (Penza a Alexin). Ostatní srovnávané společnosti jsou na stejné pozici jako MSA a. s.

Posledním srovnávaným kritériem byla koncentrace výroby, lepší pozici získali čínská společnost Neway a ruské společnosti Penza a Alexin. Na stejné úrovni jsou RMA a Schuck.

Z uvedené analýzy vyplývá, že MSA je ve vztahu ke konkurenci silná především:

- v rozsahu výrobního sortimentu,
- v dosažené kvalitě svých výrobků.

Za slabé stránky lze považovat:

- rozmístění výrobních kapacit a jejich dostupnost zákazníkům,
- rozsah (velikost) obchodní sítě,

V následující tabulce lze vidět konkurenční společnosti podle trhů, na kterých působí a konkurují společnosti MSA, a. s.

Tab. č. 4.8: Rozdělení konkurence podle jednotlivých trhů, na kterých působí

Název konkurenta	EU	Rusko	Asie	Amerika
Cameron Group, Grove (It.)	✓		✓	
Kitz Corp. (Japonsko)			✓	
Neway (Čína)			✓	
Perar (Itálie)	✓	✓	✓	
RMA (Německo)	✓	✓	✓	
Schuck (Německo.)	✓	✓	✓	
Valvitalia (Itálie)	✓		✓	
Velan Inc. (Kanada)			✓	✓
Alexin (Rusko)		✓	✓	
Penza (Rusko)		✓	✓	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Největší konkurence MSA, a. s. něj zastoupena na asijských trzích, na těchto trzích působí všechny výše uvedené společnosti. Největší podíl na tržbách MSA je zastoupen právě na asijských trzích. Asijské trhy vyžadují vysokou kvalitu, kterou nejsou domácí společnosti schopni zabezpečit, proto je kladen důraz na dovoz z Evropy. Z Evropy kromě MSA na tyto trhy dovážejí Cameron Group, Grove, Perar, RMA, Valvitalia a Schuck. V oblasti kvality výrobků má

lepší pozici než MSA společnost RMA a Valvitia, ostatní evropské společnosti jsou na stejné úrovni kvality. Druhým trhem, na kterém má MSA největší podíl na tržbách je Evropa. V Evropě jí konkurují tři italské společnosti a dvě německé. Největšími konkurenty na evropském trhu jsou RMA a Schuck. MSA a RMA mají stejnou pozici ve většině srovnávaných oblastí, RMA má lepší pozici v oblasti kvality, rozsahu vyráběného sortimentu a lokalitě. Na ruském trhu společnosti MSA a. s. konkurují dvě domácí společnosti, dvě německé společnosti a italský Perar. V Americe má MSA pouze jednoho konkurenta, Velan Inc.

5. Analýza interního prostředí podniku

Po důkladné analýze okolí podniku je třeba provést rovněž analýzu faktorů, které mají svůj původ uvnitř společnosti. Interní analýza MSA, a. s. je zaměřena na formulování prodejní strategie, proto budou analyzovány jen klíčové výrobky, sledovány jejich distribuční cesty a distribuční náklady.

5.1 Marketingové a distribuční faktory

Za účelem navržení efektivní prodejní strategie společnosti do budoucna je nutné provést analýzu marketingového mixu společnosti MSA, a. s.

5.1.1 Produkt

Klíčová výrobní řada průmyslových armatur je v MSA, a. s. rozdělena podle požadavku klíčových trhů, aplikací a zákazníků do těchto pěti skupin. Rozdělení vychází z uplatňovaných norem pro jednotlivé výrobky:

Tab. č. 5.1: Klíčová výrobní řada průmyslových armatur MSA, a. s.

Komodita	Výrobky	Materiálové provedení	Ovládání	Využití
ANSI program	uzavírací šoupátka, zpětné klapky, včetně zpětných klapek podle API 6D a uzavírací ventily vyráběné podle norem API	Uhlíková, nerezová, legovaná, austenitické ocel, plus speciální materiály	ruční, elektrické, pneumatické	petrochemie, plynárenství, energetika, vodárenství
DIN program	stejně armatury jako u API programu s tím, že rozhodující části armatury jako např. přípojovací příruby, stavební délky a materiály hlavních částí odpovídají evropské normě DIN	Uhlíková, nerezová, legovaná, austenitické ocel, plus speciální materiály	ruční, elektrické, pneumatické	petrochemie, plynárenství, energetika, vodárenství
Armatury pro jadernou energetiku	zahrnují šoupátka, zpětné klapky, uzavírací a regulační klapky, uzavírací a regulační vlnovcové ventily v přivařovacím provedení vyráběné z uhlíkových i nerezových ocelí, které splňují požadavky OTT – 87 (NP 068-05), vyhlášky č. 76/1989 Sb. a č. 236/1991 Sb. (resp. č. 66/1989 Sb. č. 31/1991) a vyhlášky č. 214/1997 Sb.	Uhlíková, nerezová, legovaná, austenitické ocel, plus speciální materiály	ruční, elektrické, pneumatické	jaderná energetika
Kulové	jsou dodávány v provedení	Uhlíková, nerezová,	ruční, elektrické,	přeprava

Komodita	Výrobky	Materiálové provedení	Ovládání	Využití
kohouty	celosvařovaném nebo šroubovaném z kovaných materiálů, kulové kohouty jsou vyráběny podle standardu API s připojením přírubovým nebo přivařovacím a v provedení nadzemním nebo podzemním	legovaná, austenitické ocel, plus speciální materiály	pneumatické, hydropneumatické, elektrohydraulické	plynu, ropy nebo jiných médií, petrochemie, plynárenství, vodárenství
Desková šoupátka	uzavírací šoupátka podle API 6D, GOST, OTT	Uhlíková, nerezová, legovaná, plus speciální materiály	ruční, elektrické	petrochemie, přeprava ropy

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Celý prodejní sortiment MSA, a. s. je postaven na pěti základních skupinách armatur, jejichž podíl na hodnotě tržeb v posledních třech letech 2008 – 2010.

Tab. č. 5.2: Vývoj tržeb z prodeje klíčových armatur 2008 - 2010 (v tis. Kč)

	2008			2009			2010		
	Tržby	Marže	Marže %	Tržby	Marže	Marže %	Tržby	Marže	Marže %
ANSI armatury	114 960	31 335	27%	70 212	23 753	34%	156 253	22 658	15%
DIN armatury	49 682	21 112	42%	28 285	6 609	23%	16 297	3 342	21%
Jaderná energetika	20 926	10 380 281	50%	96 747	65 846	68%	48 254	32 065 131	66%
Kulové kohouty	938 039	938 136	30%	1 052 499	392 295	37%	702 436	284	19%
Ostatní armatury	297 609	868	46%	33 498	9 963	30%	78 494	18 682	24%
Ostatní tržby	84 354	7 338	9%	95 444	9 503	10%	86 963	9 284	11%
CELKEM	1505570	488971	32%	1 376 685	507 969	37%	1 088697	217315	20%

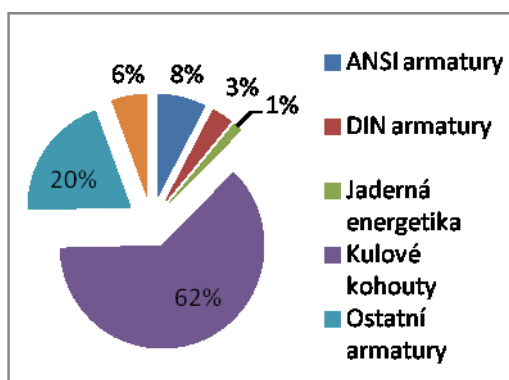
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejrentabilnější, tedy výrobky s nejvyšší přidanou hodnotou jsou armatury jaderné energetiky (JE), marže na tržbách v jednotlivých letech pohybuje od 50 % do 66 %. Jedná se o hrubou marži, vypočtenou jako rozdíl mezi prodejní cenou dané armatury a přímými náklady výroby. Neodečteny odbytové náklady, správní režie a jiné provozní náklady. Celkové tržby MSA, a. s. od roku 2008 klesají, v letech 2008 a 2009 se celková marže pohybovala okolo 35 %, v roce 2010 klesla na 20 %.

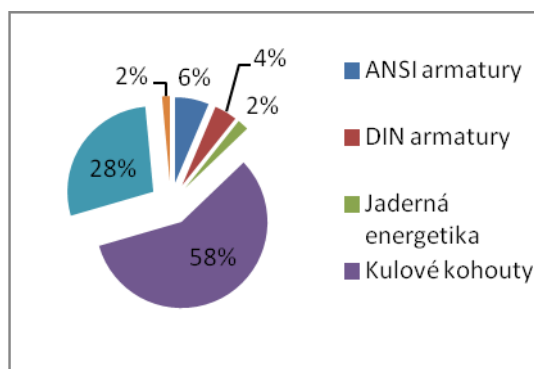
Pokud se podíváme na podíl tržeb jednotlivých klíčových armatur na celkových tržbách společnosti v roce 2010, lze konstatovat, že kulové kohouty se na celkových tržbách společnosti podílejí 62 %. ANSI armatury se na celkových tržbách podílejí 20 %. Pouhým jedním procentem

se na celkových tržbách podílejí armatury jaderné energetiky. V dalších grafu je znázorněn podíl marže jednotlivých armatur (v závislosti na tržbách) na celkové marži společnosti MSA, a. s. v roce 2010. Kulové kohouty se na celkové marži společnosti podílejí 58 %, ANSI armatury 28 %. Nejméně se na celkové marži MSA podílí armatury jaderné energetiky a ostatní tržby (2 %).

Graf č. 5.1: Podíl tržeb klíčových armatur na celkových tržbách v roce 2010



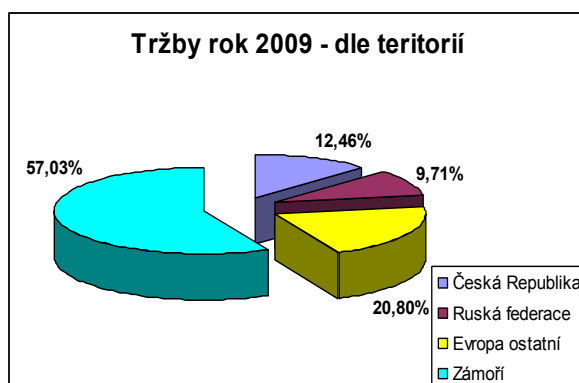
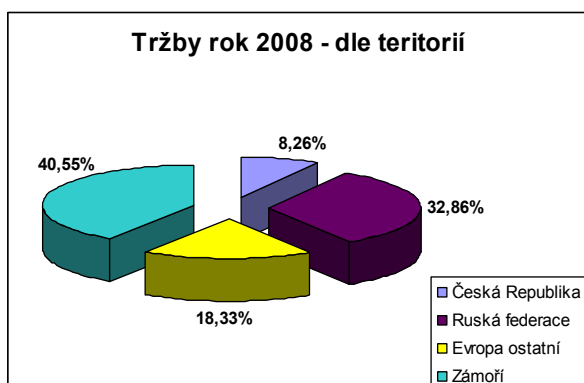
Graf č. 5.2: Podíl marže klíčových na celkové marži v roce 2010

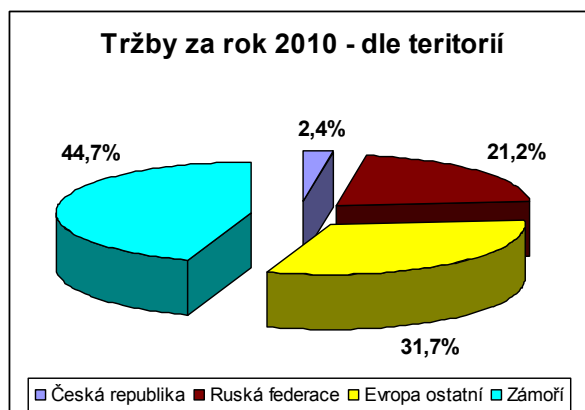


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Dále jsou tržby rozděleny podle podílu v jednotlivých teritoriích. Z následujících grafů vyplývá, že dochází k postupné diferenciaci trhů. Roste podíl tržeb na zámořských teritoriích (Indie, Jižní Korea, Čína a Amerika) a naopak podíl tržeb v Evropě a Rusku klesá. Diferenciace trhů je dána strukturou projektů, jejichž realizace je plánována na jednotlivých trzích, poměrem ceny a kvality. Tzn. pokles tržeb, vyplývající s uvedených grafů, byl na některých trzích způsoben především vyšší cenou armatur – MSA nebylo schopno konkurovat svými cenami.

Graf č. 5.2-5: Tržby podle teritorií 2008 - 2010





Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Charakter změn v procentuálním podílu tržeb v jednotlivém sortimentu vyráběných armatur na celkových tržbách se v konečném důsledku odrazil i v procentuálním přerozdělení tržeb dle trhů. Jedná se o trhy, na kterých je větší poptávka po standardních armaturách jako ANSI, DIN za standardně dostupné ceny, jako jsou český a ruský trh, došlo k poklesu tržeb. Naopak se zvýšil podíl prodeje na asijských trzích, kde jsou žádány především armatury vyšší kvality, kde domácí výrobci svou kvalitou nejsou schopni konkurovat dovozu z Evropy. To se odrazilo v růstu tržeb z prodeje kulových kohoutů.

5.1.2 Cenová politika

Cena klíčových armatur se odvíjí od nákladové kalkulace a individuálních požadavků zákazníků. Kupující zaplatí prodávajícímu dohodnutou kupní cenu na základě faktury, která musí obsahovat veškeré náležitosti daňového dokladu. Prodávající je oprávněn fakturovat zboží do ujednaného místa určení a faktura musí být zaslána ve dvojím vyhotovení. Platby jsou provedeny na bankovní účet společnosti. Splatnost faktur se sjednává na 90 dnů od vystavení. Společnost MSA, a. s. v rámci cenové politiky poskytuje bonusy za odebrané množství, toto množství se u jednotlivých druhů armatur liší.

Dále poskytuje servisní služby, které zajišťují pracovníci interního útvaru servisu armatur. V rámci záručního servisu, ale i po celou dobu životnosti výrobků, poskytuje útvar SERVIS ARMATUR MSA, a. s. komplexní servisní služby, jejichž cílem je maximální spokojenost zákazníků.

Záruční servis obsahuje:

- technický dozor u montáže a uvedení nových výrobků do provozu,
- dodatečné úpravy armatur dle požadavků zákazníků,
- reklamace zákazníků.

Pozáruční servis se vztahuje na:

- revize, údržbu, montáže, úpravy – opravy a seřizování armatur u zákazníků
- opravy, repase a seřízení armatur ve vlastních dílnách,
- provádění defektoskopických a těsnících zkoušek u opravovaných armatur,
- dodávky náhradních dílů,
- technická pomoc,
- školení a instruktáže k obsluze a údržbě výrobků.

Servis armatur MSA, a. s. také nabízí možnost generálních oprav armatur jak v sídle společnosti, tak i na místě přímo u zákazníka. Servis je zajišťován rovněž i na armaturách ostatních výrobců. Na provedené opravy poskytuje záruku 12 měsíců. V případě velkých projektů je možno záruční dobu dohodnout individuálně.

5.1.3 Distribuční politika

Většina klíčových výrobků společnosti je exportována na zahraniční trhy EU, Ruska, Asie a Ameriky. MSA se účastní tendru na dodávku armatur, kde jsou předem určeny podmínky dodávek. Např. splatnost faktur je 90 dnů po odeslání zboží ze závodu, musí být nabídnuto v dolarech, záruční lhůta činí 3 roky.

Společnost se při obchodování používá dodací Incoterms 2000, které byly vydány Mezinárodní obchodní komorou v Paříži a upravují se každých 10 let. V rámci Incoterms 2000 využívá společnost MSA, a. s. tyto doložky:

- EXW (Ex Works) - stanoví, že náklady a rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v místě dodavatele, a to okamžitě, je-li zboží připraveno kupujícímu k odebrání. Po převzetí tak splní prodávající svoji

povinnost, ostatní náklady a výlohy dopravy do místa určení již obstarává kupující.

- FCA (Free Carrier, named place) – stanoví, že prodávající je povinen předat dodané zboží v ujednaném místě dopravci. Způsob dopravy či dopravce si kupující volí sám. Když neuvede přesné místo, může prodávající zvolit mezi místem nebo stanoveným pásmem, kde bude zboží vydáno dopravci. Po převzetí dopravcem přecházejí rizika a náklady z prodávajícího na kupujícího.
- FOB (Free On Board) – stanoví, že náklady a rizika přecházejí na kupujícího v okamžiku naložení zboží (přechodem zboží přes zábradlí lodi) v ujednaném přístavu. Proávající hradí veškeré náklady na zboží až do jeho dosažení paluby lodi. Musí obstarat i doklad o doručení zboží a osvědčení o jeho původu. Kupující je zase povinen najmout, zajistit prostor na ní a informovat prodávajícího o ní, přístavu a době, kdy bude moci zboží naložit. Pokud to nedodrží, nese odpovědnost za chybu a musí případné výlohy zaplatit.
- DDP (Delivered Duty Paid) – stanoví, že povinností prodávajícího je opatřit povolení pro zboží, uhradit clo, dovozní daně a jiné dovozní dávky. Kupující si převezme zboží spolu s odpovědností za něj až v zemi, kde se nachází cílový závod. Pokud to není ve smlouvě uvedeno, povinností kupujícího není opatřit pojištění.
- DDU (Delivered Ex Ship) – stanoví, že povinnosti prodávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu na ujednaném místě v zemi, kde bude dovezeno. Také musí nést všechny výlohy a rizika spojená s jeho dopravou a to i včetně vykládky zboží, výjimkou je platba cla, daní a dalších úředních poplatků, placených při dovozu. Právě ty hradí kupující, který již v zemích dovozu převzetím zboží za něj bude odpovídat.

V následující tabulce lze vidět rozdíly jednotlivých doložek. Údaj „✓“ značí, že prodávající je odpovědný za poskytnutí služby zahrnuté do ceny. „✗“ značí, že toto je odpovědnost kupujícího.

Tab. č. 4.6 Rozdíly doložek používaných MSA, a. s.

Služby / Incoterms	EXW	FCA	FOB	DDP	DDU
Nakládka na auto	x	✓	✓	✓	✓
Platba vývozního cla	x	✓	✓	✓	✓
Přeprava do přístavu vývozce	x	✓	✓	✓	✓
Vykládka z vozu v přístavu původu	x	x	✓	✓	✓
Přístavní poplatky v přístavu původu	x	x	✓	✓	✓
Přeprava do přístavu dovozce	x	x	x	✓	✓
Přístavní poplatky v přístavu dovozce	x	x	x	✓	✓
Vykládka na vozidlo z přístavu dovozce	x	x	x	✓	✓
Přeprava do místa určení	x	x	x	✓	✓
Pojištění	x	x	x	x	✓
Vstup – celní deklarace	x	x	x	✓	x
Vstup – cla a daně	x	x	x	✓	x

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti MSA, a. s.

Na asijské trhy MSA, a. s. prodává své výrobky přímo ke konečnému spotřebiteli, prostřednictvím agenta, který zabezpečuje servis – povolení k dodání, kontrola atd. Dopravu svých výrobků na asijské trhy zabezpečuje prostřednictvím společnosti FOB Hamburg a řídí se dodacími podmínkami DDU, zřídka kdy doložkou DDP. Do Ruska dodává armatury přes mateřskou společnost ChTPZ – KTC, která jedním z největších tuzemských výrobců trubkové výroby s celkovým tržním podílem zhruba 20 %. Příjmy společnosti přesahují 2 miliardy dolarů a zaměstnává přibližně 20.000 lidí. Dopravu zajišťuje společnost FCA Dolní Benešov. Do Ameriky jsou výrobky dodávány přímo, k přepravě využívá služby společnosti FOB Hamburg. V celé Evropské unii mimo Polsko dodává MSA přímo, většinou přes Ex Works. V Polsku přes spolupracující firmu D.E.F.T., která má výhradní zastoupení. Spolupráce MSA a firmy D.E.F.T. je založena na dlouhodobých dobrých vztazích, D.E.F.T. zabezpečuje veškerý prodej a servis průmyslových armatur po celém polském trhu, neboť zná místní trh, dobře se na něm orientuje, má dobré postavení na trhu a konkuruje především cenou.

5.1.4 Propagace

Společnost MSA, a. s. klade ve svých marketingových aktivitách důraz na prezentaci formou účasti na výstavách a veletržních akcích. Expozice MSA, a.s. v roce 2010 navštívila tyto veletrhy:

- The Iranoil Show – Irán
- Sympozjum Naukowo-Techniczne Energetyka – Polsko
- Nuclear Machine Building Fair – Rusko
- Atomex – Rusko
- Petrotech – Indie

V souvislosti se zvýšenou iniciativou na prodejních teritoriích zemí Jižní Ameriky se MSA, a. s. účastnila výstavy RIO OIL & GAS 2010 v Brazílii. Samozřejmě nevynechala tradiční svátek armaturářského světa VALVE WORLD 2010, konaný v německém Důseřdofu.

5.1.5 Zhodnocení marketingových a distribučních faktorů

Z analýzy marketingových faktorů vyplývá, že největší podíl na tržbách společnosti MSA, a. s. v roce 2010 mají kulové kohouty (62 %). Marže kulových kohoutů se na celkové marži, v závislosti na tržbách, podílí 58 %. Armatury jaderné energetiky mají vysokou hrubou marži, ale na celkových tržbách společnosti v roce 2010 se podílejí pouze 2 procenty.

Roste podíl tržeb v zámořských teritoriích (Indie, Jižní Korea, Čína a Amerika) a naopak podíl tržeb v Evropě a Rusku klesá. Pokles je způsoben rostoucí cenou armatur – MSA není schopna konkurovat svými cenami. Na asijských trzích jsou žádané armatury vysoké kvality, kterou jsou schopny zabezpečit evropské společnosti.

Z analýzy cenové politiky společnosti MSA lze konstatovat, že klade důraz na zajištění komplexních servisních služeb po celou dobu životnosti výrobků, jedná se o záruční i pozáruční servis, který zabezpečují pracovníci interního útvaru Servis armatur MSA, a. s.

Analýzou distribučních faktorů bylo zjištěno, že společnost se účastní tendrového řízení při prodeji armatur a používá dodací podmínky Incoterms 2000. Tendr předem stanoví podmínky dodávek, které je nutné splnit. V rámci tendrového řízení vyhrává společnost s nejnižší nabídnutou cenou, uvedenou v dolarech. Pro jednotlivé klíčové trhy jsou využívány jiné doložky

Incoterms, podle nichž se odvíjí také distribuční náklady, práva a povinnosti kupujícího a prodávajícího.

Společnost MSA, a. s. ve svých marketingových aktivitách klade důraz na prezentaci výrobků formou účasti na výstavních a veletržních akcích, kterých se účastní po celém světě.

5.2 Finanční faktory

V této části analýzy se zaměřím na hospodaření společnosti MSA, a. s. Pro zhodnocení finanční situace společnosti jsem použila horizontální a vertikální analýzu a analýzu poměrových ukazatelů. Všechny potřebné informace jsem získala z účetních výkazů za období 2008 – 2010, konkrétně z rozvah a výkazů zisků a ztrát (viz Příloha č. 1 a 2), které mi poskytl finanční ředitel společnosti.

5.2.1 Analýza rozvahy

Nejprve se budu věnovat horizontální a vertikální analýze, která zhodnotí jednak vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv, a jednak jejich procentní strukturu.

5.2.1.1 Horizontální analýza rozvahy

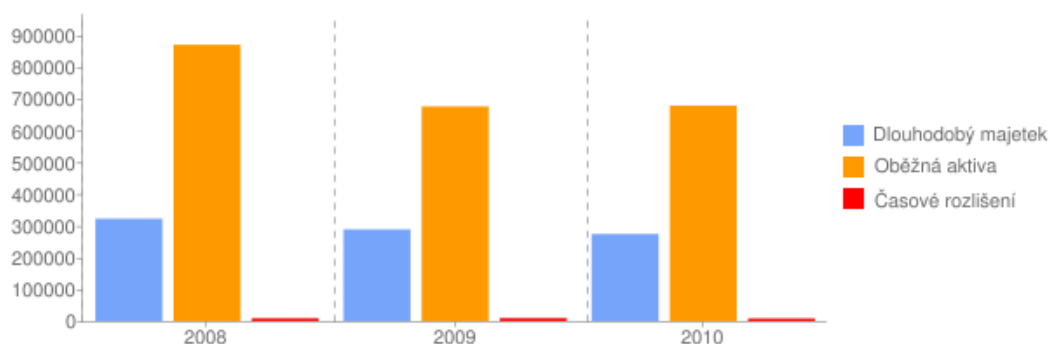
V první řadě se budu zabývat rozbořem aktiv – příloha č. 3. Stálá aktiva zaznamenala v letech 2009 i 2010 mírný pokles, který byl způsobený především poklesem hmotného dlouhodobého majetku. Dlouhodobý hmotný majetek se v roce 2009 snížil o 51.854 tis. Kč, nejvíce se na jeho snížení podílel nedokončený dlouhodobý majetek (-38.132 Kč).

K největšímu snížení v oběžném majetku v roce 2009 došlo u zásob, které se snížily o 22,34 % (199.495 tis. Kč) oproti roku 2008, dále pak u výrobků. Naopak v roce 2010 došlo k největšímu snížení u nedokončené výroby o 29,71 % (38.800 tis. Kč) oproti roku 2009 (viz příloha č. 1)

Dalšími významnými položkami, které ovlivnily snížení stavu oběžného majetku v roce 2009, jsou pohledávky (ovládající a řídící osoba) ty se na snížení podílely 75,75 % a hodnotou – 138.987 tis. A krátkodobé pohledávky, které klesly o 93.980 tis. Kč (28,04 %).

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj základních složek aktiv, jak už bylo řečeno výše, nejdůležitější a také nejvýznamnější složkou aktiv je oběžný majetek, především zásoby. Od roku 2008 postupně klesá nejen hodnota oběžných aktiv ale také dlouhodobého majetku.

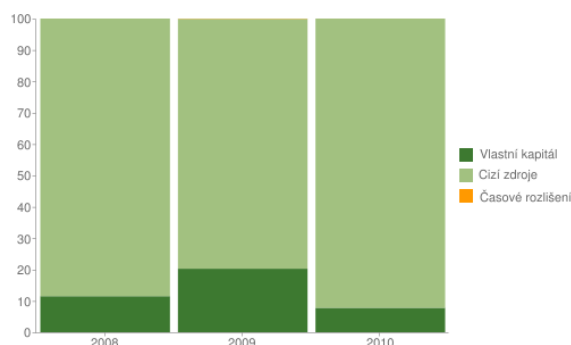
Graf. č.: 5.1: Vývoj základních složek aktiv 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování, Rozvaha společnosti MSA, a. s. 2008 – 2010

Pasiva mají podobnou tendenci (viz příloha č. 4), v roce 2009 klesly oproti roku 2008 o 19 % a v roce 2010 jen o 1,35 % oproti roku předchozímu. Vliv na pokles v roce 2009 mají cizí zdroje, zejména snížení krátkodobých přijatých záloh (85,78 %), snížení krátkodobých bankovních úvěrů (65,10 %). V roce 2010 poklesly pasiva snížením vlastního kapitálu podniku o 122.337 tis. Kč, což je 62% pokles, dále se snížil hospodářský výsledek společnosti o 408,52 % oproti roku předchozímu. U cizích zdrojů byl největší pokles zaznamenán u daňových závazků a dotací (-77,96 %).

Graf č. 5.2: Struktura pasiv 2008 – 2010



Zdroj: vlastní zpracování, Rozvaha společnosti MSA, a. s. 2008 – 2010

Při pohledu na strukturu pasiv (viz graf č. 5.2) je vidět snížení podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2010, na rozdíl od roku 2009, kdy došlo k jeho zvýšení. Toto snížení či zvýšení vlastního kapitálu v jednotlivých letech má různé příčiny. V roce 2010 byl pokles způsoben nárůstem cizích zdrojů, zejména nárůstem krátkodobých závazků. Pokud se podíváme na strukturu cizích zdrojů, byl nárůst v roce 2010 zapříčiněn zejména růstem

krátkodobých přijatých záloh (109,16 %). V roce 2009 vzrostl vlastní kapitál společnosti o 42,74 % (59.080 tis. Kč) oproti předchozímu roku. Nárůst byl způsoben snížením cizích zdrojů podniku, klesly rezervy společnosti o 86,44 %, krátkodobé závazky, především krátkodobé přijaté zálohy (85,57 %) a krátkodobé bankovní úvěry (65,10 %).

5.2.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Struktura aktiv je poměrně stálá (viz Příloha č. 5). Poměr stálých aktiv se po celé sledované období pohybuje okolo 29 %. Její podstatnou část tvoří dlouhodobý majetek hmotný, který se na celkových aktivech podílí přibližně 26 % (ve všech sledovaných obdobích). Z dlouhodobého hmotného majetku jsou to především stavby (cca 16 %). Jediná změna byla zaznamenána u nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, ten se v roce 2009 a 2010 zvýšil, podílel se 2,85 % na celkových aktivech (0,64 % v roce 2008). Větší část aktiv tvořil oběžný majetek. Jeho hlavní součástí jsou zásoby, které se na struktuře aktiv podílejí ve všech letech okolo 71 %. Největší položkou oběžných aktiv jsou zásoby, tvoří přibližně 38 % aktiv, dále jsou to krátkodobé pohledávky a materiál. Zde je stabilita mírně narušena. U pohledávek z obchodních vztahů můžeme vidět nárůst v jednotlivých letech (11,11 %, 18,91 %, 27,24 %), tzn., že pohledávky z obchodních vztahů se v roce 2009 a 2010 procentuálně více podílejí na struktuře oběžných aktiv.

U pasiv je důležitá skutečnost, že v průběhu sledovaného období se postupně měnil způsob financování společnosti (viz příloha č. 6). V prvním roce se více čerpalo z cizích zdrojů, cizích zdrojů na celkových pasivech činil 88,49 %. Největší složku tvořily krátkodobé závazky společnosti (60,43 %), dále pak krátkodobé bankovní úvěry (23,85 %). V roce 2009 se snížil poměr cizích pasiv k celkovým pasivům a vzrostl vlastní kapitál společnosti. Vlastní kapitál se podílel na pasivech 20,26 % a cizí 79,64 %. U cizího kapitálu došlo ke snížení podílu bankovních úvěrů na 10,27 %. V roce 2010 došlo ke zvýšení podílu cizích zdrojů, na celkových pasivech se podílely 92,18 %. Nejvýznamnější složku cizích aktiv tvořily krátkodobé bankovní úvěry (85,13 %). Vlastní kapitál se snížil z důvodu záporného výsledku hospodaření společnosti v roce 2010 (-12,76 %).

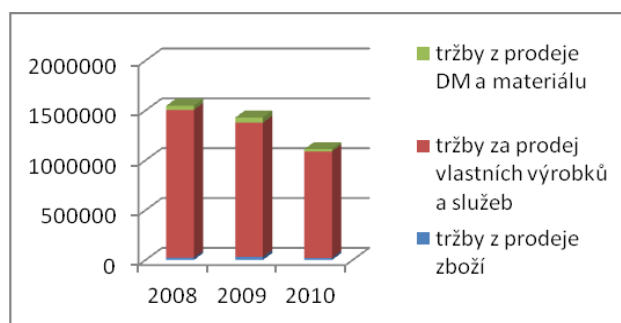
5.2.2 Analýza VZZ

Obdobně jako u analýzy rozvahy, bude postup u analýzy VZZ stejný. Nejdříve se zaměřím na vývoj nákladů a výnosů v čase, poté na jejich strukturu.

5.2.2.1 Horizontální analýza VZZ

Výpočet horizontální analýzy je obsažen v příloze č. 7. Tržby od roku 2008 postupně klesaly, v roce 2010 snížily o 19,2 % a v roce 2009 o 9,14 %. Nejedná se ovšem o velký pád. Zajímavý je pokles přidané hodnoty podniku, která se v roce 2010 snížila o 50,10 %, zatímco v roce 2009 pouze o 6,02 %. V roce 2010 došlo k největšímu procentuálnímu snížení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (54,77 %). Zajímavá změna nastala u obchodní marže, která se v roce 2009 zvýšila o 225,49 %. Osobní náklady vyvolaly jen malou změnu v jednotlivých letech. Daně a poplatky se v roce 2009 snížily, naopak v roce 2010 stouply o 78,49 %. Ostatní provozní výnosy vzrostly o 1365,38 % a ostatní provozní náklady o 1080,63 % v roce 2009. Rezervy se ve sledovaných letech snížily, v roce 2010 o 100 % a v roce 2009 o 1059,18 %. V roce 2010 měla společnost záporný výsledek hospodaření ve výši 122.589 tis. Kč, přestože v roce 2009 byl výsledek hospodaření kladný 39.735 tis. Kč.

Graf č.5.3: Vývoj a složení tržeb v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

Z grafu lze vidět klesající trend vývoje tržeb společnosti za sledované roky. Nejvíce klesly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

5.2.2.2 Vertikální analýza VZZ

Při vertikální analýze výkazů zisků a ztrát jsem jako základnu celkové tržby společnosti MSA a. s. (viz Příloha č. 8). Z analýzy je vidět, že ve všech třech letech se nejvíce na celkovém

obratu podílejí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, v průměru 80 %. V roce 2010 se oproti předchozím rokům snížily tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Výkonová spotřeba se na celkových tržbách podílí 70 % v roce 2010 a 2008. V roce 2009 je o něco menší, podílí se 58,57 %.

5.2.3 Ukazatele rentability

Hodnoty rentabilit jsou díky kladným výsledkům hospodaření v roce 2008 a 2009 kladné, v roce 2010 jsou však rentability záporné. V roce 2009 dosáhla rentabilita vlastního kapitálu velmi slušné hodnoty 0,2014.

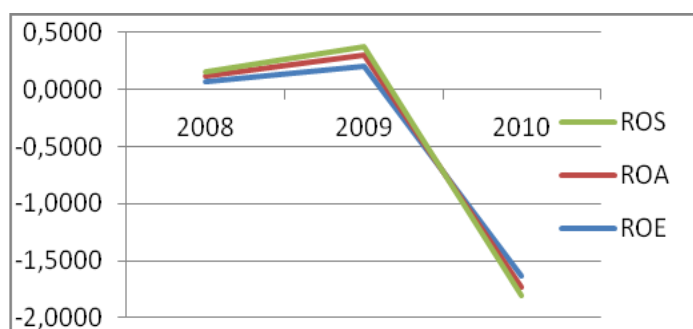
Tab. č. 5.8: Ukazatele rentability společnosti MSA, a. s. 2008 - 2010

Ukazatele rentability	2008	2009	2010
ROE	0,0695	0,2014	-1,6350
ROA	0,0484	0,1036	-0,0900
ROS	0,0389	0,0737	-0,0784

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

Na následujícím grafu lze vidět vývoj míry rentability společnosti MSA, a. s. v letech 2008 – 2010. Míra rentabilit do roku 2009 mírně rostla, od roku 2009 rapidně klesala až do minusových hodnot. Největší záporné hodnoty dosáhla míra rentability vlastního kapitálu – 1,635.

Graf č. 5.4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

5.2.4 Ukazatele aktivity

Obrat aktiv společnosti se v roce 2009 nepatrně zvýšil, tzn., že na jednu korunu aktiv připadá 1,4052 Kč tržeb. V roce 2010 byl tento ukazatel nižší, než v letech předchozích. Pravidlo solventnosti podniku je splněno, neboť doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků. Varovným signálem ale je, se od roku 2009 se prodlužuje doba splatnosti nejen závazků, ale také pohledávek.

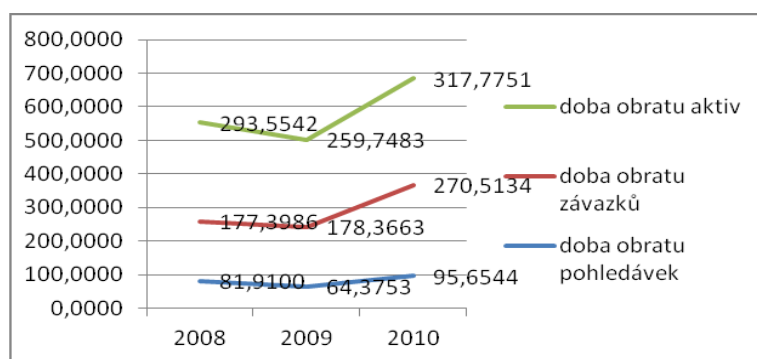
Tab. č. 5.9: Ukazatelé aktivity 2008 - 2010

	2008	2009	2010
obrat aktiv (Kč)	1,2434	1,4052	1,1486
doba obratu pohledávek (dny)	81,9100	64,3753	95,6544
doba obratu závazků (dny)	177,3986	178,3663	270,5134
doba obratu aktiv (dny)	293,5542	259,7483	317,7751

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

Jak lze vidět z grafu, ukazatele aktivity mají parabolický trend, v roce 2008 byl vyvolán hlavně důsledky hospodářské krize.

Graf č. 5.5: Vývoj ukazatelů aktivity 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

5.2.5 Ukazatele likvidity

U platební schopnosti můžu konstatovat, že hodnoty likvidity ve sledovaných letech jsou spíše pod průměrem doporučovaných hodnot. Běžná likvidita by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5, těchto hodnot nedostihuje ani v jednom sledovaném roce. Zcela zjevně je problematická hodnota menší než 1 (rok 2010), která ukazuje na to, že krátkodobé závazky není možné

z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování potažmo z prodeje dlouhodobého majetku. Hodnota okamžité likvidity v roce 2009 se pohybovala v doporučeném rozmezí, v roce 2010 se nacházela nad touto hranicí.

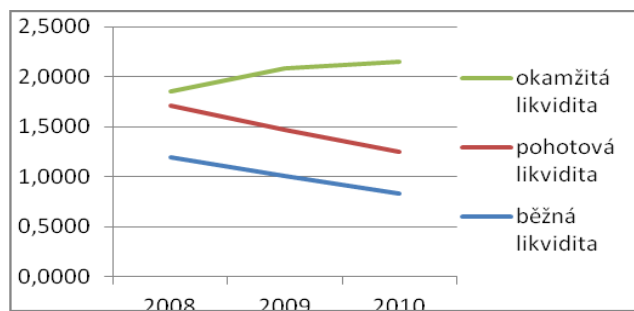
Tab. č. 5.10: Ukazatele likvidity v letech 2008 - 2010

	2008	2009	2010
běžná likvidita	1,1990	1,0109	0,8299
pohotová likvidita	0,5162	0,4532	0,4197
okamžitá likvidita	0,1380	0,6167	0,9007

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

Následující graf ukazuje trend vývoje likvidity ve sledovaných letech. Okamžitá likvidita má rostoucí trend, přičemž žádoucí by byl stabilní v rozmezí doporučených hodnot. Pohotová i běžná likvidita mají trend klesající, jelikož jsou hodnoty této likvidity pod průměrem, měl by nejdříve vzrůst na doporučené hodnoty a v dalších letech se v tomto rozmezí pohybovat bez větších výkyvů. Důležitá je stabilita těchto ukazatelů.

Graf č. 5.6: Vývoj likvidity v letech 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

5.2.6 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost společnosti je riziková, nachází se nad hranicí 0,7. V roce 2009 se sice snížila, ale v roce následujícím opět stoupla nad hodnotu 0,9. Společnost přes 90 % svých aktiv kryje z cizích zdrojů. V tomto případě budou věřitelé společnosti váhat s poskytnutím úvěru a zpravidla žádají vyšší úrok.

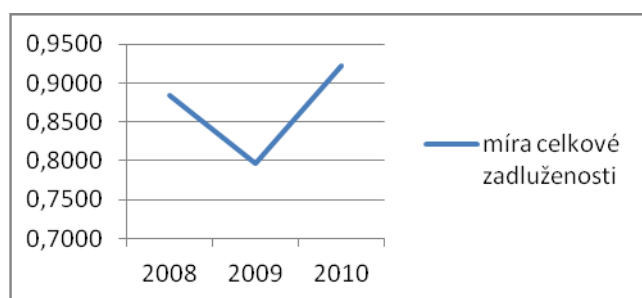
Tab. č. 5.11: Ukazatele zadluženosti 2008 - 2010

	2008	2009	2010
celková zadluženost	0,8849	0,7964	0,9218
zadluženost vlastního kapitálu	7,6901	3,9302	11,8099

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

Jak lze vidět z grafu níže, vývoj míry celkové zadluženosti od roku 2008 do 2009 klesal, od roku 2009 byla jeho tendence rostoucí. Ukazatel signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky, a akcionářům ukazuje riziko ztráty v případě likvidace podniku. Je třeba analyzovat příčiny (např. realizace velkých investičních akcí), dále analyzovat položky cizí zdroje a vlastní jmění. Nelze akceptovat zvyšování zadluženosti jako trvalý jev.

Graf č. 5.7: Vývoj míry celkové zadluženosti 2008 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MSA, a. s.

5.2.7 Shrnutí finanční analýzy

Po finanční stránce si společnost MSA, a. s. nevede moc dobře. V roce 2010 společnost dosáhla ztráty ve výši cca 122 mil. Kč, přičemž v letech předchozích generovala zisk. Co se týče rentability, nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2009 u rentability vlastního kapitálu, bohužel, v roce 2010 díky zápornému výsledku hospodaření hodnoty rentabilit byly záporné. Doby obratu aktiv, závazků i pohledávek jsou vysoké, i přesto se dále prodlužují. V aktivech jsou vázány finanční prostředky, proto by mělo být snahou obrat aktiv postupně snižovat. To stejné platí u doby obratu pohledávek, čím dříve odběratel zaplatí, tím dříve budeme mít volné peněžní prostředky k dispozici a můžeme je investovat např. do nákupu nových technologií, strojů, mezd apod. Vůči věřitelům by mělo docházet k snížení doby obratu závazků, jedná se o

platební morálku, pokud společnost nebude platit své závazky ve stanovenou dobu, budou ji v lepším případě naskakovat sankce, v horším může dojít ke ztrátě věřitelů, dodavatelů atd. Hodnoty ukazatelů likvidity ve společnosti MSA, a. s. jsou většinou pod průměrem doporučovaných hodnot, společnosti je spíše nelikvidní. Běžná i pohotová likvidita od roku 2008 klesá, přičemž by bylo žádoucí, aby se zvýšila a dostáhla doporučovaných hodnot, aby společnost byla schopna splatit splatné závazky „včas“. Společnost MSA, a. s. využívá ke krytí svých aktivit z 90 % cizí zdroje a pouze z 10 % vlastní kapitál. Trend vývoje zadluženosti je rostoucí, což pro společnost přináší určitá rizika. Jednak může dojít k tomu, že MSA nebude schopna splácet tak vysoké úvěry a jednak zvyšující se hodnota je rizikem pro současné i budoucí věřitele, především pro banku.

6. Návrhy a doporučení

Na základě zjištění plynoucích z analýzy vnějších a vnitřních faktorů budou navrženy konkrétní doporučení pro společnost MSA, a. s., které budou reagovat na výsledky SWOT analýzy, tedy významnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Je provedena na základě výše zpracované PESTLe analýzy, analýzy zákazníků a konkurence, analýzy marketingových a distribučních faktorů a faktorů finančních. Jednotlivé faktory vztahující se k analyzovaným vnitřním a vnějším faktorům podniku jsou seřazeny hierarchicky a obodovány na základě posouzení finančního ředitele MSA, a.s. a mého subjektivního názoru. Všechny stránky, příležitosti a hrozby mají stejnou důležitost. Pro účely této analýzy byla zvolena škála významnosti jednotlivých faktorů 1-5, kdy 5 znamená maximální významnost daného faktoru, 1 pak významnost nejnižší.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti MSA a. s. patří:

- výrobní tradice, značka, image firmy, která pramení z rozsáhlé historie společnosti MSA, a. s., která sahá až do roku 1885 (5)
- celosvětově uznávaná vysoká kvalita armatur, která je podložena certifikacemi jakosti výrobků a pracovních postupů – ISO, API, ANSI, ASME, DIN, GOST, EN (5)
- dlouhodobé kontakty a spolupráce na ruském trhu (5)
- zajištění komplexních servisních služeb po celou dobu životnosti výrobků – záruční servis i pozáruční servis, pracovníky interního útvaru Servis armatur MSA, a. s. (5)
- cena srovnatelná s konkurencí (4)
- výhradní zastoupení firmou D.E.F.T při prodeji výrobků na polský trh, která zajišťuje veškerý prodej a servis armatur, dobře se orientuje na místním trhu, má silné postavení na trhu a konkuruje především cenou (3)

- možnost financování investičních aktivit přes mateřskou společnost ChTPZ, která je jedním z největších tuzemských výrobců ocelářských výrobků s celkovým tržním podílem zhruba 20 %. (3)
- aktivní účast na světových veletrzích a výstavách, kde společnost prezentuje své klíčové výrobky (3)
- diverzifikované portfolio odběratelů - Amerika, Asie, Rusko, EU (2)
- využívání mezinárodní doložky Ex Works při obchodování se zeměmi Evropské unie, kde veškerá rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího ve společnosti MSA, a. s. Po převzetí kupujícím splní svou povinnost a všechny ostatní náklady a výlohy dopravy obstarává kupující. (2)

Slabé stránky

- nerozvinutý trh v oblastech Afrika, Jižní a Severní Amerika (5)
- používání mezinárodní doložky DDU při obchodování na asijském trhu, kde veškerá rizika, náklady, výlohy spojené s dopravou, a to i včetně vykládky (výjimkou je platba cla a daní), nese společnost MSA, a. s. (3)
- pomalá modernizace výrobně-technologické základny, velké opotřebení strojů a budov (3)
- klesající podíl celkových tržeb a hrubé marže na prodeji klíčových armatur v roce 2010 oproti předchozím dvěma rokům (2)
- klesající podíl tržeb v Evropě a Rusku, který byl způsoben především vyšší cenou armatur – MSA nebylo schopno konkurovat svými cenami (2)
- vysoká zadluženost a nízká likvidita (1)

Příležitosti

- vysoká dynamika rozvoje a růst investic do průmyslu těžby a zpracování ropy a zemního plynu a jejich dopravy (5)
- existence asijských trhů s nároky na vysokou kvalitu výrobků (5)
- součást dodavatelských aliancí v oblasti zpracování ropy, plynu a JE při dodávkách na klíč (5)

- nárůst investic do jaderné energetiky, do roku 2020 EU plánuje výstavbu 750 nových jaderných elektráren (5)
- hlubší průnik na trhy Severní Ameriky, vláda podporuje export ČR do USA, vyhledává průmyslové vazby (5)
- postupné úplné odstranění dovozního cla na asijských trzích, snaha o vyšší liberalizaci obchodu a služeb (4)
- vysoká liberalizace obchodu v zemích EU, Asie a Ruska (3)
- schválení Exportní strategie na období 2012-2020, která má přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti českých exportérů a umožní téměř zdvojnásobit počet zahraničních zastoupení v zemích se značným potenciálem pro české vývozce (2)
- rostoucí podíl průmyslu na HDP v ČR (2)
- používání dodacích podmínek Incoterms 2010, které zohledňují trendy ve vývoji mezinárodního podnikatelského prostředí (liberalizace mezinárodního obchodu, zvyšující se podíl zón volného obchodu, využívání moderních komunikačních technologií) a umožní používání elektronických dokladů, tím dojde ke zjednodušení celého systému obchodování (1)

Hrozby

Mezi hrozby společnosti MSA, a. s. patří:

- nárůst konkurentů z nízkonákladových zemí - Čína (5)
- vyšší míra teritoriálního rizika na trzích s velkým potenciálem (Afrika, J. Amerika) – nižší bezpečnost, vysoká inflace (5)
- silné posilování české koruny vůči euru, americkému dolaru a ruskému rublu (4)
- závislost na vývoji měnového kurzu (4)
- zánik či porušení smluv mez ČR a vládou Ruska o spolupráci v oblasti JE (3)
- diskriminace evropských dopravců v oblasti silničních daní při obchodování s Ruskem (2)
- růst cen energií, pohonných hmot a zemního plynu (1)

- vypovězení smluv EU a USA týkajících se obchodních vztahů a spolupráce při mírovém využívání jaderné energie (1)
- zastavení činnosti České exportní banky, která podporuje vývoz strojírenských výrobků do rozvojových zemí (1)
- nedodržování technických norem při obchodování na jednotlivých trzích EU, Ruska, Asie a Ameriky (1)

Dále jsou vypsány příležitosti a hrozby, které nebyly bodově hodnoceny, výrazněji neovlivňují společnost MSA.

Tab. č.4.12 : Neohodnocené příležitosti a hrozby MSA, a. s.

Příležitosti	Hrozby
Pozvolný růst vývozu v ČR, především strojů a zařízení používaných v průmyslu	Nedodržování či porušení norem obchodní politiky EU při vývozu do těchto zemí
Zlepšení činnosti nadnárodních orgánů a celní unie v Rusku	Nedodržování jednotného celního sazebníku při obchodování na ruských trzích
Zvýšení objemu produkce MSA, a.s.. v závislosti na kladné prognóze vývoje HDP	
Získávání nových zaměstnanců na trhu práce v Moravskoslezském kraji	

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je z bodově ohodnocených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vypočten vážený průměr aritmetický. Jak lze vidět z tabulky, ve společnosti MSA, a. s. převažují silné stránky nad slabými, a příležitosti nad hrozbami. Silné stránky MSA odpovídají příležitostem, které okolí nabízí, proto by se společnost měla orientovat na agresivně rostoucí strategii.

Tab. č. 6.1: Bodové ohodnocení SWOT analýzy

vnitřní faktory	silné stránky	slabé stránky
	3,7	2,6
vnější faktory	příležitosti	hrozby
	3,56	2,7

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost za svou nejsilnější stránku považuje výrobní tradici, značku, image a celosvětově uznávanou kvalitu armatur. Za úspěchem společnosti stojí také podpora silné mateřské společnosti ChTZP se sídlem v Rusku. Silnou podporou ze strany mateřské společnosti si MSA vytvořila na ruském trhu velmi dobré jméno a tím oslovila mnoho odběratelských firem. Mezi další silné stránky společnosti patří zajištění komplexních servisních služeb po celou dobu životnosti výrobků, které jsou zabezpečovány interním útvarům společnosti.

Za svou nejslabší stránku společnost považuje nerozvinutý trh v oblastech Afriky, Jižní, zejména Severní Ameriky. Za slabou stránku je možno považovat i používání mezinárodní doložky DDU při obchodování na asijském trhu, kde veškerá rizika, náklady a výlohy spojené s dopravou nese MSA.

Klíčovou příležitostí je vysoká dynamika rozvoje a růst investic do průmyslu těžby a zpracování ropy a zemního plynu. Předpokládá se největší růst poptávky po plynu v zemích blízkého a dálného východu (arabské země, Irán, Indie a Čína). Postupným nárůstem spotřeby přírodních energetických zdrojů a zvyšující se závislosti na nerostných surovinách dojde zejména ve vyspělých zemích k růstu poptávky po jaderné energetice průměrným ročním tempem ve výši 4,1%. Společnost MSA, a. s. by tak mohla zvýšit produkci v těchto segmentech a zároveň by to pro ni představovalo šanci rozšířit portfolio produktů.

Další významnou příležitostí společnosti je také existence asijských trhů, které kladou vysoké nároky na kvalitu výrobků a které jsou schopné zabezpečit jen evropské společnosti. Dále nárůst investic do jaderné energetiky, kdy EU do roku 2020 plánuje výstavbu 750 nových jaderných elektráren a v neposlední řadě hlubší průnik na trhy Severní Ameriky díky vládní podpoře exportu na tyto trhy.

Největší ohrožení pro společnost MSA a.s. představuje nárůst konkurentů z nízkonákladových zemí, jako je Čína. Čína, zatím, společnosti může konkurovat cenou, ale

nikoliv kvalitou svých výrobků. Hrozbu pro společnost také představuje vyšší míra teritoriálního rizika na trzích s velkým potenciálem, jako je Afrika, Jižní Amerika (nižší bezpečnost, vysoká inflace).

Dalším významným ohrožením je posilování české koruny vůči euru, americkému dolaru a ruskému rublu, protože společnost je při obchodování na zahraničních trzích závislá na vývoji měnového kurzu.

6.2 Návrhy a doporučení pro společnost MSA, a. s.

V první řadě by měly být vyzdvíženy silné stránky společnosti, které výrazně převládají nad slabými stránkami. Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je její výrobní tradice, značka, image a celosvětově uznávaná kvalita armatur. Výroba klíčových armatur podléhá náročné certifikaci. Nejen svými kvalitními výrobky, za kterými stojí řada certifikátů a norem, jenž vychází z požadavků zákazníků dle jednotlivých teritorií a států, ale také díky rozsáhlému záručnímu a pozáručnímu servisu získají nové zákazníky. Doporučila bych stále zvyšování kvality svých výrobků, zvyšování povědomí o značce. Dobrým způsobem, jak budovat značku, je posilovat pozitivní zkušenosti zákazníků. Pokud se bude společnost profilovat jako zákaznický orientovaná, a která své zaměstnance povede k tomu, aby svým vystupováním a svou prací doplňovali marketingový mix, bude svou značku tímto způsobem stále posilovat. Nejde v první řadě o to, aby společnost byla co nejvíce vidět, ale aby si pomocí značky vytvořila co nejsilnější vztah ke svým jak současným, tak i potencionálním zákazníkům, který konkurence „nebude“ schopna narušit.

Společnost se obává nárůstu konkurentů z nízkonákladových zemí, jako je Čína. Ta je dnes největším světovým výrobcem tisíců druhů průmyslového zboží. Dnes již Čínu uvádějí jako „továrnu světa“. Tyto továrny používají levné pracovní síly u procesů, kde není zapotřebí vysoká kvalifikace personálu. V tomto případě by nebyla schopna konkurovat cenou (tu považuje společnost za svou silnou stránku), ale kvalitou svých výrobků, kterou čínské podniky nejsou schopny zabezpečit. Společnost by se měla zaměřit na asijské trhy, které vyžadují vysokou kvalitu výrobků, poskytnout jim komplexní servis po dobu životnosti výrobků. Měla by usilovat o udržení své silné stránky v oblasti kvality svých výrobků, případně ji rozšiřovat o další certifikáty (např. na africké trhy). Zdokonalí tím i svou pozici na stávajícím trhu a získá konkurenční výhodu.

Klíčovou předností je vysoká dynamika rozvoje a růst investic do průmyslu těžby a zpracování ropy a zemního plynu a jejich dopravy. Největší nárůst poptávky po plynu se očekává v zemích dálného a blízkého východu (arabské země, Irán, Indie a Čína). Tomu odpovídá očekávaný pozvolný růst HDP v dalších letech, především rostoucí podíl průmyslu na HDP. V neposlední řadě k tomu přispívá zavedení Exportní strategie na období 2012 – 2020, která počítá s podporou diverzifikace exportu ČR a její součástí je akcent na 12 prioritních zemí, mezi nimiž jsou právě arabské země, Čína, Indie. Společnost by měla využít služeb vládní agentury na podporu exportu CzechTrade, která plánuje rozšířit síť obchodních misí na tyto trhy. Dále by se mohla účastnit místních výstav a veletrhů k prezentaci svých klíčových armatur, zaměřenou na jejich vysokou kvalitu, výrobní tradici a poskytnutí komplexního servisu po dobu životnosti výrobků.

Postupným nárůstem spotřeby přírodních energetických zdrojů a zvyšující se závislosti na nerostných surovinách dojde zejména ve vyspělých zemích k růstu poptávky po jaderné energetice. EU plánuje do roku 2020 postavit 750 nových jaderných elektráren, na druhou stranu Německo zavře své jaderné elektrárny do roku 2022. Dosud je v provozu 17 jaderných elektráren a dalších 19 už bylo zavřeno. Hrubá marže armatur jaderné energetiky je pověrně vysoká (62 %), přičemž podíl tržeb na celkových tržbách společnosti činí pouhá dvě procenta. Doporučila bych snížit hrubou marži JE armatur více než o polovinu na 20 %, tím dojde ke snížení ceny armatur, společnost by tak mohla konkurovat cenou i kvalitou. Účastnit se tendru na výstavbu armatur jaderné energetiky jako součást dodavatelských aliancí JE při dodávkách na klíč. Společnost by tak získala nové zakázky na trzích Evropské unie. Při prodeji výrobků na polský trh by nadále mohla využívat společnost D.E.F.T, která má výhradní zastoupení, silné postavení na tomto trhu a je schopna konkurovat cenou. Používáním doložky EXW na těchto trzích, by nenesla vysoká rizika a náklady spojené s dodávkou zboží.

Posilováním české koruny vůči euru, rublu a americkému dolaru a závislosti na měnovém kurzu by společnost mohla využít financování svých aktivit přes mateřskou společnost ChTZP a to prostřednictvím víceúrovňového cash pooling. ChTZP neboli Industry Group – metalurgický komplex Ruska, která je jedním z největších tuzemských výrobců trubkové výroby. Export výrobků na trhy Asie, Evropy, Ameriky i Ruska by byl výhodnější, společnost by byla více konkurenceschopná, jelikož by výrobky nebyly prodávány za „drahou“ českou korunu. Mateřská společnost by si vedla hlavní účet cash pooling a společnost MSA, a. s. vedlejší účet v ruské měně (rublu). Veškeré aktivity společnost by byly financovány v ruské měně. Dále by přes mateřskou společnost mohla peníze investovat na modernizaci výrobně-technologické

základny, aby nedocházelo k velkému opotřebení strojů a budov. Došlo by ke snížení nákladů na výrobu a inovaci klíčových výrobků s nejvyšší přidanou hodnotou či zavádění nových výrobků, aby rozšířila svůj výrobní sortiment. Tím by mohla společnost získat konkurenční výhodu nejen v oblasti ceny, kvality, ale také výrobního sortimentu. Společnost by tak mohla konkurovat i na evropském a ruském trhu, kde klesající podíl tržeb byl způsoben především vyšší cenou armatur.

Postupným odstraněním dovozního cla na asijských trzích, snaha o vyšší liberalizaci obchodu a služeb a používáním aktualizovaných podmínek Incoterms 2010, které zohledňují trendy vývoje mezinárodního podnikatelského prostředí, využívají moderní komunikační technologie a umožní používání elektronických dokladů, by se snížila rizika i náklady při obchodování na těchto trzích. Výrobky společnosti by nemusely „čekat“ na hranicích, nebyly by podrobeny důkladné a nákladné kontrole zboží, nemusely by být vyplňovány složité celní doklady. Veškerá komunikace mezi společností MSA a asijským trhem by byla zajištěna elektronicky. Toto doporučení se týká všech evropských výrobců.

Upevnit si svoje dosavadní postavení na trhu společnost MSA dokáže právě svými silnými stránkami a příležitostmi, které ve společnosti převažují a využít jich ke zmírnění slabých stránek či vyvarování se všem ohrožením.

7. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo nalezení faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí podniku, které ovlivňují prodejní strategii výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Na základě zjištění plynoucích z analýzy vnějších a vnitřních faktorů byly navrženy konkrétní doporučení pro společnost MSA, a. s., které reagovaly na výsledky SWOT analýzy, tedy významnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Při vypracování diplomové práce byly informace sbírány z několika zdrojů. V teoretické části se vychází především z vybraných knih, které nejlépe vystihují dané téma, dále jsou informace čerpány z internetových zdrojů. Hlavní důraz je kladen na praktickou část, kde jsou použity poznatky z teorie, informace z internetu, interních zdrojů společnosti MSA, a. s. Při psaní diplomové práce mi nejvíce pomohli osobní konzultace s finančním ředitelem společnosti, který mi poskytl všechny potřebné informace ke zpracování jednotlivých analýz, umožnil mi nahlédnout do společnosti a obeznámit mě s tím, jak společnost funguje.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola obsahuje úvod do problematiky, cíl práce. Druhá kapitola obsahuje teorii k danému tématu a analýzy, které budou zpracovány, tedy PESTLe analýza, analýza konkurence a zákazníků, interní analýza a SWOT analýza. Třetí kapitola popisuje společnost MSA, a. s., její historii, základní informace, současnost a zaměstnance. Čtvrtá a pátá část se zabývá aplikací výše uvedených metod a šestá obsahuje návrhy a doporučení pro společnost MSA, a.s. na základě provedené SWOT analýzy. b.

SWOT analýzou jsem definovala silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby pro společnost. Analýzou bylo zjištěno, že ve společnosti MSA, a. s. převažují silné stránky nad slabými, což je velmi příznivé. Nejsilnější stránkou společnosti je výrobní tradice, značka, image a celosvětově uznávanou kvalitu armatur. Za úspěchem společnosti stojí také podpora silné mateřské společnosti ChTZP se sídlem v Rusku. Za svou nejslabší stránku společnost považuje nerozvinutý trh v oblastech Afriky, Jižní, zejména Severní Ameriky. Klíčovou příležitostí je vysoká dynamika rozvoje a růst investic do průmyslu těžby a zpracování ropy a zemního plynu. Největší ohrožení pro společnost MSA a.s. představuje nárůst konkurentů z nízkonákladových zemí, jako je Čína.

Udržet si pozici na trhu je v důsledku globalizace poměrně náročné. Je nutné, aby si firma uvědomila, čím vyniká, čím si může získat zákazníka. A tyto výhody dále rozvíjela a zdůrazňovala. Zajištění konkurenceschopnosti by mělo být jedním z prioritních cílů každého podniku.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Jan HRON. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8 (VáZ.)
- [4] JOHNSON, Gerry a Kevan Scholes. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jan HRON. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jan HRON. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí: [strategie a trendy]*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- [7] KOTLER, Philip a Jan HRON. *Marketing management: teorie pro praxi*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0
- [12] PORTER, M. E., *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008, 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- [13] SCHOELL, William F. a Joseph P. Guiltinan. *Marketing: Contemporary concepts and practices*. 3 vyd. Boston: Allyn and Bacon, 1988. ISBN 0-205-10569-6

- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [15] SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [16] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: výzva pro manažerov*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7
- [17] VALACH, Josef a Adrian GREEN. *Finanční řízení podniku: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
- [18] VODÁČEK, Leo. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-85943-19-0.
- [19] WILLIAMS, Teresa a Adrian GREEN. *The business approach to training: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brookfield, Vt.: Gower, c1997, 201 s. ISBN 05-660-7656-X

Internetové zdroje

- [20] 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011–2014). In: *Ministerstvo financí ČR: Makroekonomika* [online]. listopad 2011 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z:
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_66000.html/prumerna-mzda-stoupla-o-562-na-24-089-kc/724017
- [21] Aktualizace Exportní strategie ČR na rok 2011. In: *BusinessInfo: Zahraniční obchod* [online]. 18.04.2011 [cit. 2012-12-04]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/aktualizace-exportni-strategie-cr-2011/1000485/60467/>
- [22] Aktuální prognóza ČNB. In: *Česká národní banka: Měnová politika* [online]. 2.2.2012 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

- [23] Analýza: Vývoj cen elektřiny po japonských událostech. In: *Ceny energií* [online]. 23. 3. 2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/analyza-vyvoj-cen-elektřiny-po-japonskych-udalostech.aspx>
- [24] Ceny benzínu i nafty se blíží 37 korunám, řidiči často tankují v zahraničí. In: *Český rozhlas: Ekonomika* [online]. 23.1.2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/1007679
- [25] Česká exportní banka - opora o velké projekty: České podniky začínají stále více investovat v zahraničí. Neobejdou se bez dlouhodobých úvěrů. In: *Hospodářské noviny: Export a finance* [online]. 17. 12. 2004 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-15374500-ceska-exportni-banka-opora-pro-velke-projekty>
- [26] Česká koruna roste od začátku roku nejrychleji na světě. In: *IDnes: Finance* [online]. 17. 1. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/ceska-koruna-roste-od-zacatku-roku-nejrychleji-na-svete-pjm-/inv.aspx?c=A110114_145750_inv_sov
- [27] Český statistický úřad: Míra inflace. ČSÚ [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [28] Ekologické daně. In: *BusinessInfo: Finance, daně* [online]. 23.02.2010 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/ekologicke-dane/1001905/>
- [29] HELLER, Jan. *HDP: Růst o 2,2 procenta (2. čtvrtletí 2011)*. In: *BusinessInfo: Analýzy, statistiky* [online]. 22.09.2011 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: *HDP: Růst o 2,2 procenta (2. čtvrtletí 2011)*
- [30] Incoterms 2010. Mezinárodní obchodní komora ČR. *ICC Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.incoterms2010.cz>
- [31] Incoterms. In: *ManagementMania* [online]. 04.02.2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://managementmania.com/incoterms>
- [32] Kulatý stůl: Stárnutí obyvatel České republiky: Stárnutí obyvatelstva ČR. In: *Český statistický úřad: Vydáváme* [online]. 31. 1. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131
- [33] LUCEMBURK: ÚŘAD PRO PUBLIKACE EVROPSKÉ UNIE,. *Dohoda o volném obchodu mezi EU a Koreou v praxi* [online]. 2011 [cit. 2012-03-04]. ISBN 978-92-79-

20837-9. Dostupné z:

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/october/tradoc_148305.pdf

- [34] MALANČUK, David. Zhodnocení příležitostí českých exportérů od r. 2000: V. část Analýza. In: *IDnes: Ekonomika* [online]. 26. únor 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://malancuk.blog.idnes.cz/c/248298/Zhodnoceni-prilezitosti-ceskych-exporteru-od-r-2000-Vcast-Analyza.html>
- [35] Míra inflace v srpnu stagnovala. In: *Svaz průmyslu a dopravy ČR: Statistika* [online]. 9. 9. 2011, 9. 9. 2011 [cit. 2011-12-13]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/statistika/inflace.htm>
- [36] *MSA, a. s.* [online]. 2008 - 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.msa.cz/cs>
- [37] Návrh Exportní strategie 2012-2010: nové trhy a efektivní služby pro české vývozce. In: *BusinessInfo* [online]. 06.02.2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor/navrh-exportni-strategie-2012-2020/1001945/63245/>
- [38] NOVÁK, Miroslav. ČR - míra nezaměstnanosti stoupla na 9,1 %, volných míst ubylo. In: *KurzyCZ: Zpravodajství* [online]. 8.2.2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/307507-cr-mira-nezamestnanosti-stoupla-v-lednu-na-9-1-volnych-mist-ubylo/>
- [39] Průměrná mzda stoupla o 562 na 24.089 Kč. In: *Finanční noviny* [online]. ČTK, 05.12.2011, 05.12.2011 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-stoupla-o-562-na-24-089-kc/724017>
- [40] Rusko: Očekávaný vývoj v teritoriu. In: *BusinessInfo: Zahraniční obchod* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000580/>
- [41] Spojené státy americké: Očekávaný vývoj v teritoriu. In: *BusinessInfo: Zahraniční obchod* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000804/>

- [42] Zahraniční obchod (listopad 2011). In: *BusinessInfo.cz* [online]. 09.01.2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statistiky-zahranicniho-obchodu/zahranicni-obchod-listopad-2011/1000453/62997/>

Seznam zkratek

EU – Evropská unie

NAFTA - North American Free Trade Agreement

ASEAN - Association of Southeast Asian Nation

HDP – hrubý domácí produkt

ROA – Return On Assets

ROE – Return On Equity

ROS – Return On Sales

JE – jaderná energetika, popř. armatury jaderné energetiky

DIN – Deutsches Institut für Normung nebo Deutsche Industrie-Norm

ANSI - American National Standards Institute

ASME - American Society of Mechanical Engineers

GOST – государственный стандарт – „ruský státní standard“

API - American Petroleum Institute

ISO - International Standards for Business

EN – evropské normy

PED – Pressure Equipment Directive

THP – technicko-hospodářský pracovník/ci

GATT – General Agreement on Tariffs and Trade

WTO – World Trade Organization

DPH – daň z přidané hodnoty

BIS – Best In Solutions

EurAsEC – The Eurasian Economic Community

GSP – Generalized System of Preference

ČEB – Česká exportní banka

DAF - Delivered At Frontier

DES – Delivered Ex Ship

DEQ – Delivered Ex Quay

DDU – Delivery Duty Unpaid

DAP – Delivered At Place

DAT – Delivered At Terminal

EXW – Ex Works

FCA – Free Carrier

FOB – Free On Board

DDP – Delivered Duty Paid

VZZ – výkaz zisků a ztrát

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti MSA, a. s. 2008 – 2010 (v tis. Kč)

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát MSA, a.s . 2008 – 2010 (v tis. Kč)

Příloha č. 3: Horizontální analýza aktiv MSA, a. s. 2008 – 2010

Příloha č. 4: Horizontální analýza pasiv MSA, a. s. 2008 – 2010

Příloha č. 5: Vertikální analýza aktiv MSA, a. s. 2008 – 2010 (v %)

Příloha č. 6: Vertikální analýza pasiv MSA, a. s. 2008 – 2010

Příloha č. 7: Horizontální analýza VZZ MSA, a. s. 2008 – 2010

Příloha č. 8: Vertikální analýza VZZ MSA, a. s. 2008 – 2010 (v %)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 25. 4. 2012

.....

Bc. Iveta Mertensová

Nádražní 159

747 22 Dolní Benešov